



**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

MASTØK

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING: Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei.  
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Konsulentselskap og kunderelasjoner –Om effekten av Relasjonelle prosesser, Norm om informasjonsutveksling og Innovasjonsevne på kundetilfredshet.

ENGELSK TITTEL: Consulting companies and customer relations -The effect of Relational processes, Norm of information exchange and Innovation ability on customer satisfaction.

FORFATTER(E)

Studentnummer:

203950

.....

.....

Navn:

Pål Nesteby

.....

.....

VEILEDER:

Kenneth H. Wathne

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, ...../..... 2013

Underskrift administrasjon:.....

# 1 Sammendrag

Målet med denne studien er å operasjonalisere rammeverket for de relasjonelle prosessene til Tuli, Kohli og Bharadwaj (2007), og undersøke hvordan de relasjonelle prosessene påvirker kundetilfredshet. Det vil samtidig bli undersøkt hvordan Norm om informasjonsutveksling og konsulentselskapets innovasjonsevne påvirker kundetilfredshet gjennom de relasjonelle prosessene. På denne måten kan ledere av konsulentselskap få mer innsikt i hvordan de kan skape fornøyde og lojale kunder slik at de kan konkurrere på en arena som har blitt stadig mer globalisert.

Studien benytter et kvantitativt undersøkelsesopplegg der det er samlet inn data ved å gjennomføre en spørreundersøkelse av potensielle kunder av konsulentselskap. Responsraten var på 16 % og hoveddelen av respondentene var ledere. Målene i spørreundersøkelsen ble validert med faktoranalyse og studiens begreper ble funnet reliable. Ved hjelp av multippel regresjonsanalyse ble det funnet at alle de relasjonelle prosessene er viktige for konsulentselskap for å få tilfredse kunder. Gode prosesser for tilpasning og integrasjon og implementering skaper i seg selv tilfredshet hos kundene, mens prosessen for krav skaper fornøyde kunder først når det foreligger gode normer for informasjonsutveksling. Prosessen for oppfølging og support er avhengig av gode normer for informasjonsutveksling eller en bred innovasjonsportefølje for at den skal ha signifikant positiv innvirkning på kundetilfredshet. Dette resultatet medfører at ledere av konsulentselskap kan se på sine leveranser som et sett av relasjonelle prosesser, bestående av Kravprosessen, Tilpasning og integrasjonsprosessen, Implementeringsprosessen og Oppfølging og supportprosessen. Videre må de fokusere på å ha gode normer for informasjonsutveksling og eventuelt en bred innovasjonsportefølje for å forsikre seg om at de får tilfredse kunder på tvers av de fire relasjonelle prosessene. Potensielle kunder av konsulentselskap bør fokusere på å velge konsulentselskap som utviser en proaktiv adferd etter implementeringen av en løsning. En slik adferd vil kunne sørge for at man får et mer fruktbart forhold fordi man vil kunne få kontinuerlige innspill fra konsulentselskapet på hvordan man skal posisjonere seg i markedet i fremtiden. Det er også viktig for kunder av konsulentselskap å se etter konsulentselskap med en viss bredde av innovasjoner fordi disse kan være bedre i stand til å hjelpe kunden med å utnytte sine ressurser til å penetrere nye markeder. Undersøkelsen har opprettet mål for de relasjonelle prosessene av Tuli m.fl. som kan benyttes av andre forskere for å undersøke de relasjonelle prosessene videre.

## 2 Innhold

1	Sammendrag .....	2
3	Forord .....	6
4	Innledning.....	7
5	Konseptuell modell og hypoteser .....	9
5.1	Kundetilfredshet og lojalitet.....	9
5.2	Et rammeverk for relasjonelle prosesser .....	10
5.2.1	Krav og definisjon.....	10
5.2.2	Tilpasning og integrasjon.....	11
5.2.3	Distribusjon/Implementering .....	11
5.2.4	Oppfølging og support .....	12
5.3	Variabler som kan forsterke de relasjonelle prosessene (Moderatorer) .....	12
5.3.1	Normer .....	13
5.3.2	Innovasjonsevne.....	14
5.4	Kontrollvariabler .....	16
5.4.1	Varighet på forhold .....	16
5.4.2	Kontraktdetaljer .....	17
5.4.3	Årlig verdi på innkjøp .....	17
5.4.4	Løsningskompleksitet .....	17
5.5	Konseptuell modell .....	18
6	Metode .....	19
6.1	Design og utarbeidelse av mål .....	19
6.1.1	Analyseenhet.....	19
6.1.2	Lojalitet .....	20
6.1.3	Kundetilfredshet.....	20

6.1.4	Relasjonelle prosesser .....	20
6.1.5	Norm om informasjonsutveksling.....	22
6.1.6	Innovasjonsevne.....	22
6.1.7	Kontrollvariabler .....	22
6.2	Utvalg .....	23
6.3	Innsamling av data .....	23
6.4	Dataanalyse .....	24
7	Gjennomføring og resultater.....	25
7.1	Gjennomføring .....	25
7.2	Analyse av målene .....	26
7.2.1	Konsistenssjekk og manglende svar .....	26
7.2.2	Validitet.....	26
7.2.3	Reliabilitet.....	27
7.3	Fremgangsmåte for multipl regressjon .....	27
7.3.1	Antakelser ved multipl regressjon .....	28
7.4	Resultat og testing av hypoteser.....	28
7.4.1	Kundetilfredshet og lojalitet, Hypotese 1 .....	29
7.4.2	Relasjonelle prosesser, Hypotese 2.....	29
7.4.3	Norm om informasjonsutveksling, Hypotese 3 .....	30
7.4.4	Innovasjonsevne, Hypotese 4.....	31
7.5	Oppsummering av resultatene.....	32
8	Drøfting .....	34
8.1	Virkninger av de relasjonelle prosessene .....	34
8.2	Norm om informasjonsutveksling.....	35
8.3	Innovasjonsbredde.....	36

8.4	Innovasjonsdybde.....	37
8.5	Implikasjoner for teorien om relasjonelle prosesser .....	38
8.6	Implikasjoner for ledere av konsulentselskap .....	38
8.7	Implikasjoner for kunder av konsulentselskap .....	39
8.8	Mulige begrensninger ved denne studien .....	39
9	Konklusjon.....	41
10	Bibliografi .....	42

### **3 Forord**

Denne oppgaven ble skrevet som en del av Mastergraden i Økonomi og Administrasjon på Handelshøyskolen ved Universitet i Stavanger. Oppgaven ble skrevet i løpet av vinteren og våren 2013, og den er skrevet innenfor temaet Strategi og ledelse. Arbeidet har vært en svært lærerik prosess der jeg har fått ta i bruk flere ulike deler av pensum slik som for eksempel Økonomisk organisering, Organisasjonsledelse, Strategi og Multi-variabel Dataanalyse.

Inspirasjonen for dette arbeidet kom delvis fra mitt arbeid i konsulentselskapet Capgemini og delvis fra forelesninger om Transaksjonskostnader, Ressursbasert teori og Informasjonsøkonomi i faget Økonomisk organisering høsten 2011. I Capgemini så jeg at vi er svært avhengige av å ha gode relasjoner med våre kunder for å oppnå kundetilfredshet og lojalitet, mens i forelesningene ble jeg oppmerksom på at veldig mye av grunnlaget for bedrifters beslutninger kan forklares ut fra ulike teorier presentert i Økonomisk organisering. Jeg visste allerede da at jeg kom til å fordype meg innenfor denne tematikken.

Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk til Kenneth H. Wathne som har vært en svært tålmodig, fleksibel og god veileder for meg gjennom prosessen med Masteroppgaven. I tillegg vil jeg takke min samboer Marie Lilleng for tålmodigheten hun har utvist i de ulike faser av dette arbeidet. Avslutningsvis vil jeg også rette en takk til ledelsen ved Capgemini Stavanger for å ha utvist en eksepsjonell fleksibilitet i forhold til mitt Mastergradsstudium ved UiS de siste to årene.

Stavanger, Våren 2013

Pål Nesteby

## 4 Innledning

Stadig mer av bedriftenes aktiviteter, slik som for eksempel IT og finanstjenester, settes i dag ut til lavkostland slik som India og Øst-Europa (Ernes, 2004). Tidligere var markedet slik at konsulenter og konsulentselskapene kunne tilby sine tjenester i et lite komplekst og lokalt marked, men de senere årene har markedsplassen for disse tjenestene stadig økt på grunn av globalisering, slik at priser og lønninger er kommet under et sterkt press (NOU, 1999); (Sveinbjørnsson, 2011). Siden økt internasjonalisering gjør at globale aktører kan tilby standardiserte løsninger på en effektiv måte er det svært viktig for lokale konsulentselskap å bli betraktet som en strategisk partner og noe mer enn kun en markedsaktør som leverer bestilte varer på en armlengdes avstand. Norske konsulentselskap kan ikke konkurrere på premissene til firmaer som leverer globale, standardiserte lavkostløsninger og de må derfor finne ut hvordan de kan knytte sterke og gode relasjonelle bånd, som er vanskelig å kopiere, samtidig som de leverer effektive og gode løsninger som skaper kundetilfredshet og lojalitet. Det endelige målet for konsulentselskapet er å skape lojale kunder da dette legger grunnlag for økt verdi for selskapseierne. Lojalitet henger tett sammen med kundetilfredshet da lojalitet er det endelige utfallet av kundetilfredshet (Homburg & Giering, 2001).

En trend innenfor *B2B Marketing* i dag er at selskaper går fra å tilby kunder rene produkter og løsninger til en mer tjenestedominant retning der man ser på markedsføringen som en kontinuerlig sosial og økonomisk prosess mellom aktørene i for eksempel en dyade (Vargo & Lusch, 2004); (Ballantyne & Varey, 2008). I tillegg viser forskning at evne til å drive innovasjon er svært viktig for overlevelsessevnen til selskaper, fordi det gjør de i stand til å skape vekst for selskapet ved å introdusere nye produkter og igjen skape nye markeder (Schumpeter 1939; Lilien & Greval 2012; Lichtenthaler 2012). Innovative konsulentselskap kan dermed hjelpe sine kunder ved å tilby sin kunnskapsbase til å lage nye løsninger, slik at kundene lykkes i markedet. Annen forskning viser at man må ha et sett av relasjonelle normer som motivasjon for å fungere optimalt i en B2B-verden. I relasjoner der det er sterke relasjonelle normer er det større sjanse for at man er med å ta beslutninger sammen med partneren slik at man ikke utsettes for opportunistiske handlinger (Heide & John, 1992). Opportunistiske handlinger er for eksempel uklar eller ukomplett informasjonsdeling, spesielt når dette skjer for å mislede eller forvirre den andre parten (Williamson, 1985), og denne typen handlinger vil kunne medføre at motparten får økte kostnader (Wathne & Heide, 2000).

Tuli, Kohli og Bharadwaj (Tuli m.fl.) publiserte i 2011 et konseptuelt rammeverk som tar den tjenstedominante retningen et skritt videre. Rammeverket er basert på dybdeintervjuer og forfatterne finner kvalitativt at kundene betrakter leveransen som ett sett av relasjonelle prosesser istedenfor de tradisjonelle betegnelsene produkt, tjeneste og leveranse. Den relasjonelle prosess-tankegangen kan derfor være et godt utgangspunkt for å undersøke hvordan man kan skape effektive løsninger for kunder (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). Denne studien har som formål å operasjonalisere rammeverket til Tuli m. fl. og undersøke hvordan de relasjonelle prosessene påvirker kundetilfredshet. Det vil samtidig bli undersøkt hvordan Norm om informasjonsutveksling og konsulentselskapets innovasjonsevne påvirker kundetilfredshet gjennom de relasjonelle prosessene i det samme rammeverket. De overordnede forskningsspørsmålene er som følger:

**Hvordan påvirker de relasjonelle prosessene kundetilfredshet, og hvordan påvirker Norm om informasjonsutveksling og konsulentselskapets innovasjonsevne kundetilfredshet gjennom disse prosessene?**

Utvalget for studien er pågående eller nylig avsluttede IT-Prosjekt som er gjennomført for kunde av konsulentselskap. På denne måten skal studien kunne gi beslutningstakere i lokale konsulentselskap mer innsikt i hva som kreves for å skape gode relasjoner med sine kunder slik at de kan levere bedre løsninger enn sine konkurrenter i et globalt marked, og til slutt sikre seg tilfredse og lojale kunder. Potensielle kunder av konsulentselskap kan også benytte denne studien for å se hvilke kjennetegn de bør se etter for å finne et konsulentselskap som skaper tilfredse kunder. Studien har benyttet et kvantitativt forskningsdesign der man ønsker å estimere effekter av de relasjonelle prosessene, Norm om informasjonsutveksling og konsulentselskapets innovasjonsevne på kundetilfredshet. I fremstillingens femte kapittel vil konseptuell modell og hypoteser for undersøkelsen bli presentert, mens i kapittel 6 vil metoden som er benyttet bli beskrevet. Det legges her vekt på hvilke avgrensninger og hvilke statistiske verktøy og fremgangsmåter som er valgt. I kapittel 7 vil gjennomføring og resultater bli presentert. Videre vil det i kapittel 8 bli drøftet hvordan resultatet påvirker den konseptuelle modellen og hva som kan være årsaken til de ulike resultatene samt hvilke implikasjoner resultatet har for ledere i konsulentselskap. I dette kapittelet er det også en seksjon som tar for seg implikasjoner for



kunder av konsulentselskap og mulige svakheter ved denne undersøkelsen. I kapittel 9 konkluderes det, og det gis forslag til videre forskning.

## **5 Konseptuell modell og hypoteser**

Denne studien har som formål å operasjonalisere de relasjonelle prosessene til Tuli m.fl. og undersøke hvordan disse påvirker kundetilfredshet. Samtidig skal det undersøkes hvordan Norm om informasjonsutveksling og innovasjonsevne interagerer med de relasjonelle prosessene slik at prosessene påvirker kundetilfredshet ytterligere. I dette kapittelet vil relevante begrep og rammeverk som er benyttet bli forklart og satt i sammenheng med eksisterende litteratur. Først vil begrepene kundetilfredshet og lojalitet bli forklart og deretter vil rammeverket som er benyttet for de relasjonelle prosessene man ønsker å operasjonalisere bli gjort rede for. Videre vil det bli lagt frem hvilken rolle Norm om informasjonsutveksling og konsulentselskapets innovasjonsevne har for kundetilfredshet gjennom de relasjonelle prosessene. I litteraturen som er brukt er det i stor grad benyttet selger, tilbyder eller partner om kundens motpart i en handel som foretas av en profesjonell forretningskunde<sup>1</sup>. Siden denne studien dreier seg om konsulentselskap og kundetilfredshet brukes derfor begrepet konsulentselskap i stor grad der dette er naturlig siden dette er den tilbyende parten i relasjonene som undersøkes. Avslutningsvis i dette kapittelet presenteres den konseptuelle modellen for denne studien.

### **5.1 Kundetilfredshet og lojalitet**

Kundetilfredshet er et viktig konsept i markedsføringslitteraturen og – praksisen fordi kundetilfredshet er med på å avgjøre om en kunde kommer tilbake til en tidligere leverandør for å kjøpe mer. Gjennom kundens ønsker og behov vil et selskap kunne skape profitt ved å dekke disse behovene og ønskene, og fra starten på 1970-tallet har mengden av forskning på hva som skaper kundetilfredshet økt imponerende (Churchill & Surprenant, 1982). Kundens evaluering av en leverandør er svært viktig, spesielt når man fokuserer på relasjonen mellom kunden og leverandøren (Cannon & Perreault Jr., 1999). Når kunden kommer tilbake og ønsker å kjøpe mer og har en preferanse for et gitt selskap har man kundelojalitet, og i følge markedsføringslitteraturen er det viktigste målet med kundeorientering å skape langvarige og gjensidig gunstige relasjoner (Homburg, Muller, & Klarmann, 2010). I denne studien er det valgt

---

<sup>1</sup> Se for eksempel Tuli, Kohli & Bharadwaj 2007; Cannon & Perreault Jr. 1999.

å fokusere på kundetilfredshet som utfall av de relasjonelle prosessene, men for ordens skyld vil sammenhengen mellom kundetilfredshet og lojalitet bevises siden lojalitet er det endelige målet til konsulentselskapene. Det settes derfor først opp følgende hypotese:

*H1: Økt kundetilfredshet med konsulentselskapet gir økt lojalitet til konsulentselskapet*

## **5.2 Et rammeverk for relasjonelle prosesser**

I artikkelen *Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes* foreslår Tuli m.fl. en ny innfallsvinkel for kundeløsninger ved å bygge videre på den tjenstedominante logikken som ble beskrevet av Vargo og Lusch i 2004. I denne artikkelen argumenteres det for at fokuset for markedsførere har blitt flyttet over fra håndgripelige produkter og løsninger til tjenester og sammensatte produkter i løpet av de siste årene. (Vargo & Lusch, 2004). Tuli m.fl. tar dette et skritt videre og ønsker å beskrive tjenesteleveransene som et sett av relasjonelle prosesser snarere enn tjenester og sammensatte produkter. Basert på feltstudier og intervjuer etablerer forfatterne 4 ulike prosesser som er viktige i en leveranse, og disse er *Kravprosessen*, *Tilpasning - og integrasjonsprosessen*, *Innføringsprosessen* og *Oppfølging og supportprosessen*<sup>2</sup> (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). Dette gjør at man går bort fra et produktsentrisk syn til et prosess-sentrisk syn. Nedenfor vil de ulike prosessene beskrives nærmere.

### **5.2.1 Krav og definisjon**

Løsningens krav er en viktig del av leveransen i et kunde/leverandør-forhold og det er viktig at man tidlig i et forhold får avklart hvilke behov kunden ønsker å få dekket. I tillegg kan det også hende at kunden har flere behov som enda ikke er identifisert, men som vil bli avdekket som en del av prosessen. Kravene handler ikke bare om å forstå hva kunden ønsker, men det handler også om at leverandøren må forstå hvordan løsningen skal passe inn i en større helhet slik som for eksempel forretningssystemet til kunden (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). De ulike kravene til et prosjekt kan samles ved hjelp av ulike metoder for eksempel intervjuer, fokusgrupper, workshops, spørreskjema, observasjoner og prototyper. Prosjektets suksess er direkte avhengig av at prosjekt- og produktkrav blir nøye vurdert (Project Management Institute (PMI) Global Standard, 2008). Denne prosessen vil i den videre analysen kalles *Kravprosessen*.

---

<sup>2</sup> Oversatt fra Engelsk: Customer requirements definition, Customization and Integration, Deployment, Post-deployment customer support.

### 5.2.2 Tilpasning og integrasjon

Tilpasning vil si å designe, endre og velge produkter slik at de passer til kundens miljø, og kundene anser dette som en integrert del av leveransen. Integrasjon vil si å velge, designe eller modifisere produkter og tjenester som passer godt sammen (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). I transaksjonskostnadsteorien bruker man begrepet *asset specificity* som gir et mål på hvorvidt en ressurs har alternative anvendelsesområder uten at man taper noe på å endre bruksmåte. Disse ressursene kan både være fysiske og humane samt være geografisk avhengig (Williamson, 1996). En spesialtilpasning for kunden vil kunne endre tilbyderens incentiver fordi man er tettere knyttet mot kunden og man vil tape penger på å bytte til noen andre. Ved å ha gjort denne typen investeringer på forhånd (ex ante) vil tilbyderen ha færre incentiver for å handle opportunistisk slik at forholdet avsluttes. I tillegg signaliserer slike investeringer at tilbyderen er villig til å satse på forholdet og at de er til å stole på (Doney & Cannon, 1997). I et IT prosjekt vil ulike tilpasninger for eksempel være at konsulentselskapet klarer å tilby IT-løsninger som passer godt inn i den eksisterende IT-parken eller forretningen for øvrig og eventuelt gjøre tilpasninger der det er behov for det. Videre kan integrasjon for eksempel være at konsulentselskapet evner å levere IT-løsninger som passer godt sammen. Denne prosessen vil i den videre analysen kalles Tilpasning og integrasjonsprosessen.

### 5.2.3 Distribusjon/Implementering

Distribusjon av produkt og/eller tjenester viser til den faktiske leveransen av produkter eller for eksempel implementasjon og installasjon i kundens miljø. Det er her man virkelig får se om konseptene man har planlagt i kravprosessen fungerer som tenkt. Det er likevel ikke uvanlig at kunden oppdager ytterligere behov og ønsker i denne prosessen, og da er det i så fall viktig å ta hensyn til dette. Det er svært viktig at de menneskelige aspektene tas hensyn til ved at man forstår hvilke evner kunden har og bidrar med nødvendig informasjon og opplæring (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). For tilfeller med konsulentselskap og IT-prosjekter kan denne prosessen typisk være implementasjon av programvare og å sørge for at brukerne får korrekt opplæring. Implementasjon av programvare brukes også som et eksempel av Tuli m.fl. For den videre analysen benyttes derfor ordet Implementasjonsprosessen som er mer vanlig for IT-prosjekt.

#### **5.2.4 Oppfølging og support**

I undersøkelsen til Tuli m. fl. ble det funnet at nesten alle kundene som ble intervjuet mente at oppfølging og support var en kritisk del av en løsning. Oppfølging og support handler om mer enn å levere tilleggskomponenter eller oppdatere gamle komponenter og utføre annet rutinemessig vedlikehold. Det inkluderer å introdusere helt nye produkter og komponenter som svar på endrede krav hos kunden. Undersøkelsen viser at kunder ønsker å ha en vedvarende kontakt med en proaktiv leverandør som de stoler på, fremfor en som leverer en løsning og forsvinner dagen etter (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). I artikkelen *Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets* av Blocker m. fl. viser forfatterne hvordan proaktiv kundeorientering skaper kundetilfredshet. De proaktive leverandørene bruker tid på å forstå kundens ønsker og behov. I tillegg forsøker de også å finne kundens ubevisste behov slik at de kan opptre innovativt og i forkant for å hjelpe kunden til å konkurrere bedre i et marked som stadig endrer seg. Kunden vil bli positivt overasket over at leverandøren tilbyr løsninger som kunden ønsker, men ikke klarte å komme på selv (Blocker, Flint, Myers, & Slater, 2010). For den videre analysen er det valgt å benytte begrepet Oppfølging og supportprosessen.

Med bakgrunn i teorien bak de fire prosessene ovenfor kan følgende hypoteser presenteres:

*H2a: Konsulentselskap som presterer bra i Kravprosessen har større kundetilfredshet hos sine kunder.*

*H2b: Konsulentselskap som presterer bra i Tilpasning integrasjonsprosessen har større kundetilfredshet hos sine kunder.*

*H2c: Konsulentselskap som presterer bra i Implementeringsprosessen har større kundetilfredshet hos sine kunder.*

*H2d: Konsulentselskap som presterer bra i Oppfølging og supportprosessen har større kundetilfredshet hos sine kunder.*

### **5.3 Variabler som kan forsterke de relasjonelle prosessene (Moderatorer)**

Tuli m. fl. lister opp en rekke interne faktorer hos leverandøren og kunden som påvirker de relasjonelle prosessene og som igjen påvirker leveranseeffektivitet. Disse faktorene har først og fremst fokus på forhold internt hos leverandøren og kunden, slik som for eksempel interne kommunikasjonsformer, dokumentasjonsrutiner og incentivordninger. I denne undersøkelsen er

det ønsket større fokus på faktorer i relasjonen mellom kunde og leverandør i tillegg til hvordan kunden oppfatter konsulentselskapets innovasjonsevne. Det er derfor valgt å se bort fra faktorene i Tuli m. fl. sitt arbeide på dette punktet og istedenfor er det funnet andre faktorer i aktuell litteratur for relasjoner, transaksjonskostnader og innovasjonsevne.

### **5.3.1 Normer**

I transaksjonskostnadslitteraturen er problemet med opportunisme et tilbakevendende problem, og det kan oppstå spesielt når det er store spesifikke investeringer (Williamson, 1979). I *Artikkelen Do Norms Matter in Marketing Relationships* av Heide og John fra 1992 viser de at normer spiller en viktig rolle i forhold til å strukturere forhold mellom uavhengige firmaer slik at opportunisme ikke oppstår. Normene kan betegnes som motivasjonen for å ha et samarbeid, fordi disse er med på å sikre at uavhengige forretningspartnere ikke blir sårbare i de tilfellene det ikke er mulig å integrere vertikalt. Normene gjør at selskapene får kontroll over partnerens avgjørelser uten at man er en integrert enhet. På denne måten vil man ikke slik føle seg sårbar. I artikkelen til Heide og John deles normene opp i 3 hovedkategorier som er Norm om informasjonsutveksling, Norm om solidaritet og Norm og fleksibilitet.

#### **5.3.1.1 Norm om informasjonsutveksling**

I arbeidet til Heide og John slås de 3 normene (norm om informasjonsutveksling, norm om solidaritet og norm og fleksibilitet) sammen til en konstruksjon av høyere orden som representerer alle 3 normene (RELNORM) (Heide & John, 1992). For denne undersøkelsen er det valgt å la normene være brutt opp og fokusere på Norm om informasjonsutveksling da kommunikasjon og informasjonsflyt er en svært viktig faktor i samhandlingen med kunder og for å bygge sterke forhold (Duncan & Moriarty, 1998). For de som arbeider i en kunnskapsbedrift, slik som konsulentselskap, er det spesielt viktig at informasjon og kunnskap flyter effektivt i relasjonen med kunden (Stewart, 1997).

Norm om informasjonsutveksling handler i følge Heide og John om at det er forventet at all nyttig informasjon blir tilgjengeliggjort for den andre part, at det er uformell og hyppig utveksling av informasjon, at proprietær informasjon blir delt samt at partene forventer at man holder hverandre informert om hendelser som kan påvirke den andre parten. Spesielt kan det antas at Norm om informasjonsutveksling er svært viktig i kravprosessen i prosjekt, der det er helt essensielt å få kommunisert kravene på en korrekt og effektiv måte da dette legger

grunnlaget for videre leveranse (Cannon & Perreault Jr., 1999). Med utgangspunkt i teorien over kan man sette opp følgende hypoteser:

*H3a: Norm om informasjonsutveksling øker den positive virkningen av Kravprosessen på kundetilfredshet*

*H3b: Norm om informasjonsutveksling øker den positive virkningen av Tilpasning integreringsprosessen på kundetilfredshet*

*H3c: Norm om informasjonsutveksling øker den positive virkningen av Implementeringsprosessen på kundetilfredshet*

*H3d: Norm om informasjonsutveksling øker den positive virkningen av Oppfølging og supportprosessen på kundetilfredshet*

### **5.3.2 Innovasjonsevne**

Teknologisk kreativitet og innovasjon oppstår i overgangen mellom naturlovenes muligheter og begrensninger og menneskets ønske om å kontrollere disse for å løse en praktisk utfordring. Hvor god løsningen blir, avhenger innovatørens intelligens og modighet samt tilgang og begrensninger i ressurser og verktøy. For at innovatøren skal lykkes med sin oppfinnelse må oppfinnelsen fungere sammen med miljøet rundt og det må være sosiale ordninger som stimulerer potensielle innovatører i tillegg til at det må være et tolerant miljø som aksepterer ulikheter. Ofte involverer innovasjonen en teknologisk endring som angriper etablerte sannheter, det er derfor viktig at innovatører klarer å motarbeide krefter som ønsker å beholde dagens situasjon. Innovasjonen kan deles opp i *oppfinnelsen* og *innovasjonen* som er komplementære begrep der oppfinnelsen er selve ideen om en ny ting, mens innovasjonen er oppfinnelsen i samspill med omgivelsene. Oppfinnelsen kan deles opp i mikrooppfinnelser som er små inkrementelle steg som strømlinjeformer og tilpasser eksisterende teknikker, og makrooppfinnelser som er radikale og helt nye ideer som tilsynelatende kommer uten noen klare forgjengere. Innovasjonen er et faktum når en mikrooppfinnelse eller makrooppfinnelse fungerer godt sammen med omgivelsene slik som andre mennesker, institusjoner og markeder (Mokyr, 1990).

I boken *Handbook of Business-To-Business Marketing* argumenteres det for at firmaer må drive kontinuerlig innovasjon for å kunne levere gode produkter til sine kunder slik at de skal bli foretrukket og ikke forbigått av sine konkurrenter. Innovasjonsevnen er derfor en viktig del av

gjennomføringsevnen til et selskap. Det pekes også på hvordan firmaer i stadig større grad lar eksterne aktører hjelpe til med innovasjon (Lilien & Grewal, 2012). Ved å sette deler av innovasjonen ut til konsulentselskap vil firmaet utvide sin ressursbase og gjøre seg bedre rustet til å møte markedet med verdifulle og sjeldne løsninger, samt løsninger som er vanskelige å kopiere og lette å organisere. Dette er i henhold til teorien om ressursbasert økonomi (RBV<sup>3</sup>) kilder til varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). Innovasjonsevne kan deles inn i 3 ulike kategorier: Den kan bestå av *Input* som kan være hvor mye ressurser et selskap bruker på nye innovasjoner, den kan bestå av *Kultur* som sier noe om hvor åpne de ansatte i en bedrift er for nye ideer og den kan bestå av *Output* som sier noe antall nye produkter og tjenester som blir presentert og som er synlige for kunden (Rubera & Kirca, 2012). Siden dette studien henvender seg mot kundene er det valgt å ta utgangspunkt i *Output*. Output kan igjen deles inn i Innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde (Fang, Palmatier, & Grewal, 2011).

### **5.3.2.1 Innovasjonsbredde**

Bredden av innovasjonene vil typisk være hvor stor diversitet det er i produktporteføljen til et selskap. En stor innovasjonsbredde vil gjøre selskapet i stand til å utnytte sin kunnskap på tvers av ulike industrier og teknologier til å introdusere innovasjoner i nye kontekster man ellers ikke kunne tenkt seg (Fang, Palmatier, & Grewal, 2011). Et konsulentselskap med en bred innovasjonsportefølje vil da kunne få tilfredse kunder ved at de tilbyr innovative løsninger på tvers av industrier og utnytter både kundens og sine egne ressurser på nye og innovative måter. Med bakgrunn i dette kan det settes opp følgende hypoteser:

*H4a Innovasjonsbredde øker den positive virkningen av Kravprosessen på kundetilfredshet*

*H4b Innovasjonsbredde øker den positive virkningen av Tilpasning integrasjonsprosessen på kundetilfredshet*

*H4c Innovasjonsbredde øker den positive virkningen av Implementeringsprosessen på kundetilfredshet*

*H4d Innovasjonsbredde øker den positive virkningen av Oppfølging og supportprosessen på kundetilfredshet*

---

<sup>3</sup> På Engelsk: Resource Based View, forkortes ofte til RBV.

### **5.3.2.2 Innovasjonsdybde**

Dybden til innovasjonene vil for eksempel kunne være hvor avanserte produkter selskapet klarer å produsere og hvor intensivt de jobber med spesifikke teknologier. Selskap med dype innovasjoner har ofte en unik kunnskap innenfor et område som gjør at det er vanskelig for konkurrenter å lage substitutter (Fang, Palmatier, & Grewal, 2011). Konsulentselskap med en dyp innovasjonsbase vil derfor være godt egnet til å hjelpe kunden med å løse komplekse problemer innenfor avgrensede områder og hjelpe kunden med å lage produkter som er vanskelige å lage substitutter for, noe som igjen kan føre til at kundetilfredsheten øker. Det kan settes opp følgende hypoteser med bakgrunn i teorien over:

*H4e Innovasjonsdybde øker den positive virkningen av Kravprosessen på kundetilfredshet*

*H4f Innovasjonsdybde øker den positive virkningen av Tilpasning Integrasjonsprosessen på kundetilfredshet*

*H4g Innovasjonsdybde øker den positive virkningen av Implementeringsprosessen på kundetilfredshet*

*H4h Innovasjonsdybde øker den positive virkningen av Oppfølging og supportprosessen på kundetilfredshet*

## **5.4 Kontrollvariabler**

For å undersøke om det kan være andre faktorer som er med på å påvirke kundetilfredshet er det også tatt med noen kontrollvariabler. Dette for å forbedre modellen ved å ta høyde for andre forklaringsvariabler enn det som er hovedfokuset til analysen (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Det er tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur for å velge kontrollvariabler og variablene som er valgt er beskrevet nedenfor.

### **5.4.1 Varighet på forhold**

Varighet på forhold kan tenkes å ha positiv forsterkende effekt på kundetilfredshet. Ved langvarige forhold kjenner konsulentselskapet kunden godt og de føler seg tryggere på å ikke bli utsatt for opportunisme. Det er imidlertid noe konflikt i litteraturen om hvor stor påvirkning varighet faktisk har på forholdet, da forskere har vist at nære forhold også kan utvikle seg raskt (Noordhoff, Kyriakopoulos, Moorman, Pauwels, & Dellaert, 2011). Det er derfor aktuelt å inkludere varighet på forhold i modellen for å se hvordan dette påvirker kundetilfredshet.



#### **5.4.2 Kontraktdetaljer**

Kontraktdetaljer inkluderes i studien fordi de har to viktige fordeler: De gir beskyttelse i det juridiske systemet hvis noe skulle gå galt og det er et dokument som regulerer en felles plan og mål for prosjektet (Cannon & Perreault Jr., 1999).

#### **5.4.3 Årlig verdi på innkjøp**

Årlig verdi inkluderes for å kontrollere hvorvidt årlig verdi på innkjøp har en positiv påvirkning på kundetilfredshet. Årlig verdi på innkjøp kan påvirke kundetilfredshet positivt fordi kundens store investeringer vil kunne skape incentiver hos konsulentselskapet til å levere gode produkter slik at de kan opprettholde kundeforholdet. Hvis konsulentselskapet får godt betalt for sine tjenester (Price Premiums) vil gjentatte kjøp kunne redusere sjansen for opportunistisk oppførsel fordi den kortsiktige gevinsten av en opportunistisk handling vil være mindre lønnsom enn et langsiktig samarbeid (Wathne & Heide, 2000).

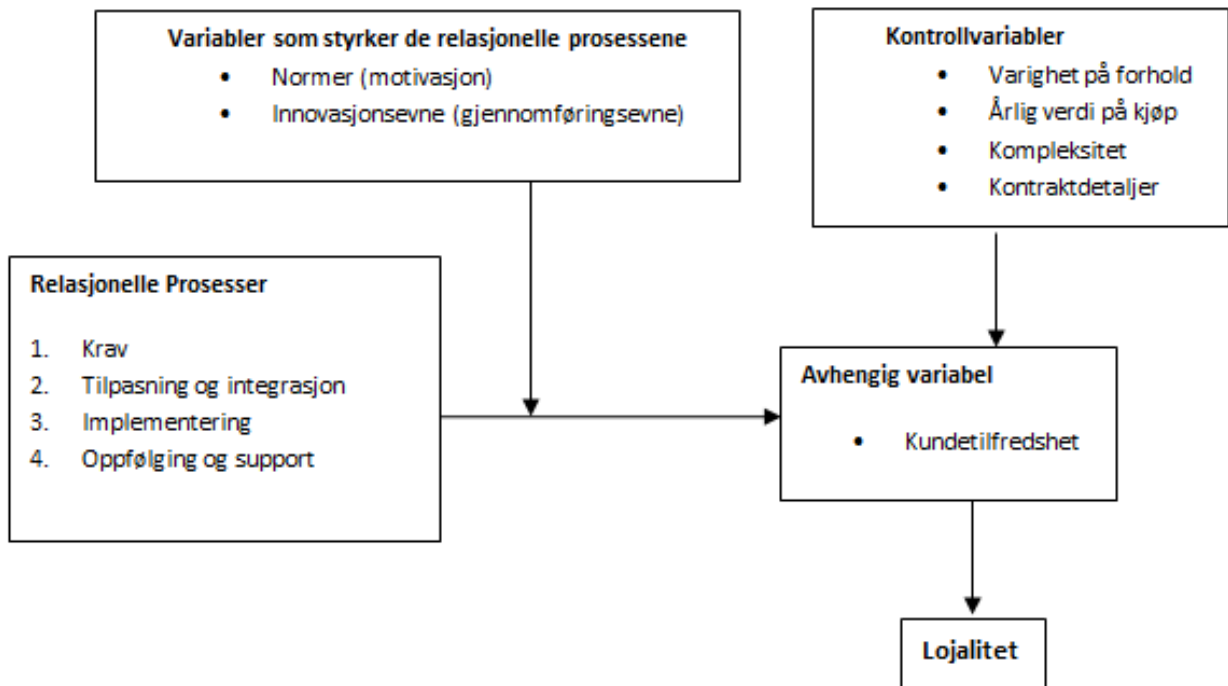
#### **5.4.4 Løsningskompleksitet**

Løsningskompleksitet kan påvirke kundetilfredshet fordi høy grad av kompleksitet kan gjøre det vanskelig å håndtere prosjektet (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). Det er derfor valgt å kontrollere for dette i undersøkelsen.

## 5.5 Konseptuell modell

Nedenfor vises den konseptuelle modellen av denne studien.

**Figur 1, Konseptuell modell**



## 6 Metode

I dette kapittelet vil det bli beskrevet hvilket undersøkelsesdesign denne studien har, samt hvilken fremgangsmåte som er benyttet for å få svar på forskningsspørsmålene. Det vil bli belyst hvordan målene er konstruert og hvorfor akkurat disse målene er valgt. Videre vil utvalget som er valgt for denne undersøkelsen bli presentert. De to siste delene i dette kapittelet beskriver hvordan innsamling og analyse av data skal foregå.

### 6.1 Design og utarbeidelse av mål

For å teste hypotesene og få svar på de overordnede forskningsspørsmålene er det valgt å benytte en kvantitativ spørreundersøkelse, da bakgrunnsteorien for de relasjonelle prosessene er på plass. Tuli m.fl. gjennomførte kvalitative undersøkelser i sitt arbeid, mens i denne analysen er det fokus på å operasjonalisere de relasjonelle prosessene og se på sammenhenger mellom prosessene og kundetilfredshet ved hjelp av multippel regresjonsanalyse. Videre skal det også undersøkes hvordan Norm om informasjonsutveksling og konsulentselskapets Innovasjonsevne, i form av Innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde, påvirker kundetilfredshet gjennom de relasjonelle prosessene.

Målene i spørreundersøkelsen er utviklet slik at de skal passer i den valgte konteksten med konsulentselskap og IT-prosjekter. Der ikke noe annet er oppgitt ble det benyttet en 7 poengs *likert*-skala der 1 representerte helt uenig og 7 representerte helt enig. En *likert*-skala har mange fordeler, blant annet er den enkel å konstruere, respondenter forstår umiddelbart hva de skal gjøre, og det er lett å lage den elektronisk. Noen ulemper kan imidlertid oppstå ved reversering og summering av skalaer (Malholtra, 2010), derfor er reversering av skalaer unngått i denne undersøkelsen. En komplett oversikt over originalteksten til de ulike målene og den norske oversettelsen finnes i Vedlegg 2, i tillegg finnes også en komplett versjon av spørreundersøkelsen i Vedlegg 9. Merk at hele spørreundersøkelsen inneholder spørsmål rundt flere begreper enn det som blir drøftet i denne studien. Nedenfor vil det bli forklart hvordan de ulike begrepene som det er gjort rede for i teoridelen skal måles.

#### 6.1.1 Analyseenhet

Analyseenheten for denne undersøkelsen er pågående eller nylig avsluttede IT-prosjekt hos konsulentselskap. Grunnen til at det er valgt pågående eller nylig avsluttede prosjekt er at det er

ønskelig at respondentene skal ha ulike aspekter ved relasjonen klart i minnet. I introduksjonen til spørreundersøkelsen ble det presisert at respondentene måtte ta utgangspunkt i et pågående eller nylig avsluttet IT-prosjekt de har med et konsultentselskap og de ble bedt om å ta utgangspunkt i dette for alle spørsmålene. Se for øvrig Vedlegg 9 for komplett spørreundersøkelse med introduksjonstekst.

### **6.1.2 Lojalitet**

For å måle lojalitet ble det benyttet 3 mål fra Homburg, Muller og Klarmanns artikkel fra 2010 om kundens intensjoner om å gjenta kjøp. I denne artikkelen ble lojalitet delt opp i 3 deler som var kundens intensjoner om å gjenta kjøp, kundens intensjoner om å øke budsjettrammen for kjøp fra denne leverandøren og kundens anbefalinger til andre (Homburg, Muller, & Klarmann, 2010). For denne undersøkelsen ble det plukket ut et mål fra hver kategori for å lage et sammensatt mål på lojalitet.

1. Vi anser dette konsultentselskapet som vårt førstevalg ved kjøp av tilsvarende løsninger.
2. Vi ønsker å kjøpe andre løsninger av dette konsultentselskapet.
3. Vi anbefaler dette konsultentselskapet til andre (for eksempel forretningspartnere)

### **6.1.3 Kundetilfredshet**

For å måle kundetilfredshet ble det benyttet 3 mål fra Cannon & Perrault Jr. Disse målene ble benyttet til å undersøke forhold mellom selgere og kjøpere i deres artikkel *Buyer-seller relationships in Business markets* (Cannon & Perreault Jr., 1999).

1. Alt i alt er vi svært fornøyd med dette konsultentselskapet.
2. Vi er veldig fornøyd med hva dette konsultentselskapet gjør for oss.
3. Om vi kunne gjøre alt på nytt ville vi fortsatt valgt dette konsultentselskapet

### **6.1.4 Relasjonelle prosesser**

For de relasjonelle prosessene ble det utviklet mål med bakgrunn fra eksemplene til artikkelen til Tuli m.fl. Det er forsøkt å la ordlyden være så lik som mulig som originaleksemplene, mens man samtidig beholder en muntlig og direkte tone uten tvetydigheter og som er tilpasset målgruppen for spørreundersøkelsen. Dette er viktig for at respondentene skal forstå hva det spørres om (Neuman, 2012). For spørsmålene knyttet til de relasjonelle spørsmålene ble det benyttet en 7 poengs *likert-skala* der 1 angir *svært dårlig beskrivelse*, mens 7 angir *svært god beskrivelse*. Man ønsket å bruke denne ordlyden for å sikre at respondentene gir en så objektiv som mulig karakter

på hvordan prosessen fungerte og ikke bare for hva en personlig syntes. Under gis en kort beskrivelse av målene for de ulike prosessene.

#### **6.1.4.1 Kravprosessen**

Det ble utviklet 3 mål for kravprosessen, basert på eksemplene i artikkelen, og disse er som følger:

1. I startfasen til prosjektet ble de riktige spørsmålene stilt og de relevante interessentene i vår bedrift ble involvert for å avdekke våre behov og krav.
2. I startfasen til prosjektet ble det ikke bare spurt om spesifikasjoner knyttet til løsningen, men det ble også fokusert på vårt selskaps helhetlige behov, inkludert hvordan våre interne prosesser, vår forretningsmodell osv.
3. I starten av prosjektet ble det både fokusert på våre nåværende behov og fremtidige behov.

#### **6.1.4.2 Tilpasning- og integrasjonsprosessen**

Det ble i artikkelen til Tuli m. fl. skilt på tilpasning og integrasjon i eksemplene, og det er derfor valgt å gjøre det samme i denne undersøkelsen. Under følger målene for tilpasning og integrasjon

1. Konsulentselskapet er villig til å designe, tilpasse og/eller velge løsninger som passer inn i vår bedrift.
2. Konsulentselskapet er flinke til å designe, tilpasse og/eller velge løsninger som passer bra sammen.

#### **6.1.4.3 Implementeringsprosessen**

Selve innføringen av produktet, tjenesten eller leveransen kalles i de aller fleste IT-prosjekt for implementeringsprosessen og det er derfor valgt å benytte dette begrepet i denne undersøkelsen. For Implementeringsprosessen er det valgt følgende 3 mål med bakgrunn i eksemplene fra Tuli m.fl.

1. Leveranse og installasjon av løsningen er godt utført av konsulentselskapet.
2. Konsulentselskapet er gode til å gi nødvendig informasjon og opplæring for å øke nytten av løsningen.
3. Konsulentselskapet har god forståelse for våre ansattes evner og muligheter.

#### **6.1.4.4 Oppfølging og serviceprosessen**

For Oppfølging og serviceprosessen ble følgende mål benyttet:

1. Konsulentselskapet følger oss godt opp og supporterer løsningen(e) som allerede er implementert.
2. Konsulentselskapet sikrer at nødvendige oppdateringer og vedlikehold blir gjort.
3. Konsulentselskapet sikrer videreutvikling av eksisterende løsninger for å dekke våre stadig nye og endrede behov.

### 6.1.5 Norm om informasjonsutveksling

For måling av Norm om informasjonsutveksling ble Heide og Johns mål fra 1992 benyttet. Disse kommer fra artikkelen *Do Norms Really matter in marketing relationships?* Det ble benyttet 4 mål for Norm om informasjonsutveksling.

1. I forholdet til konsulentselskapet forventes det at begge parter gir hverandre tilgang til all informasjon som kan være til nytte for den annen part.
2. I forholdet til konsulentselskapet blir informasjon utvekslet jevnlig og uformelt, og ikke bare i henhold til forutbestemte regler og avtaler.
3. Begge parter forventer at dersom den ene part besitter informasjon som er ukjent, men nyttig for den andre part vil denne informasjonen bli gjort tilgjengelig.
4. Det forventes at vi holder hverandre informert om hendelser eller endringer som kan påvirke den andre part.

### 6.1.6 Innovasjonsevne

For å måle hvor innovativ et konsulentselskap er fra kundens perspektiv kan man, som tidligere vist i kapittelet om konseptuell modell og hypoteser, dele opp i bredden av innovasjonene og dybden av innovasjonene til selskapet (Fang, Palmatier, & Grewal, 2011). Det ble benyttet 4 mål for dybden av innovasjonene til konsulentselskapet og 4 mål for bredden av innovasjonene til konsulentselskapet, og disse kommer fra Artikkelen *Effects of Customer and Innovation Asset Configuration Strategies on Firm Performance* av Fang, Palmatier og Grewal.

#### 6.1.6.1 Innovasjonsbredde

1. I løpet av de siste 5 årene har Konsulentselskapet utviklet bred kunnskap om løsningsstyring innenfor ulike industrier
2. I løpet av de siste 5 årene har Konsulentselskapet tilegnet seg en bred kunnskapsbase om nye løsninger og teknologier
3. I løpet av de siste 5 årene har Konsulentselskapet utviklet en mangfoldig løsningsportefølje

#### 6.1.6.2 Innovasjonsdybde

1. I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet utviklet en dyp portefølje av innovative løsninger
2. I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet opparbeidet en grundig forståelse av tilgjengelig teknologi/løsninger i markedet
3. I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet tilegnet seg en grundig forståelse for våre produkter og tjenestetilbud

### 6.1.7 Kontrollvariabler

For å undersøke andre mulige effekter på kundetilfredshet ble kontrollvariablene Varighet på forhold, Kontraktdetaljer, Årlig verdi på innkjøp og Løsningskompleksitet inkludert i estimatene. Varighet av forhold ble utformet som et input felt der respondenten kunne skrive inn antall år og måneder deres forhold med konsulentselskapet hadde vart:

Hvor lenge har din bedrift samarbeidet med dette konsulentselskapet (inklusive tidligere samarbeid)?

Grad av spesifisering i kontrakter (Kontraktdetaljer) ble målt ved at respondenten ble spurt følgende spørsmål fra artikkelen til Cannon & Perreault Jr.(1999):

1. Vi har spesifikke, detaljerte avtaler med dette konsulentselskapet
2. Vi har formelle avtaler som detaljert viser forpliktelsene til begge parter
3. Vi har detaljerte kontraktuelle avtaler med dette konsulentselskapet

For å måle kundens oppfatning av hvor kompleks løsningen som konsulentselskapet utviklet i prosjektet er, ble følgende spørsmål fra prosjektbeskrivelsen til *Norwegian industrial purchasing study* (Wathne, Sande, & Ghosh, 2013) stilt:

Hvor kompleks (komplisert/innviklet) er løsningen som dette konsulentselskapet leverer?

1. Løsningen er svært avansert
2. Løsningen er svært kompleks (dvs. innviklet, komplisert).
3. Det er vanskelig å forstå hvordan løsningen er bygget opp

Årlig verdi på innkjøp ble rapportert ved at respondenten skrev inn årlig verdi i kroner:

Hva er den årlige verdien på innkjøp fra dette konsulentselskapet?

Omtrent \_\_\_\_\_ kroner

## 6.2 Utvalg

Utvalget for undersøkelsen er potensielle kunder av konsulentselskap. Det ble fremskaffet en oversikt over potensielle kunder for et konsulentselskap via et CRM system hos et større konsulentselskap i Norge. Utvalget består hovedsakelig av beslutningstakere i forbindelse med innkjøp og ledelse av IT-prosjekt i Rogaland.

## 6.3 Innsamling av data

Undersøkelsen ble gjennomført ved at det ble opprettet en survey i survey-verktøyet Questback ([www.questback.com](http://www.questback.com)). Utsendelsen ble sendt ut til respondentene per e-post med en forklaring på hva undersøkelsen dreide seg om og hvordan deres svar ville bli behandlet. Det ble lagt vekt på anonymitet og at undersøkelsen er økonomisk uavhengig. Hele forklaringsteksten og spørreundersøkelsen finnes i Vedlegg 9. Merk at hele spørreundersøkelsen inneholder spørsmål rundt flere begreper enn det som blir drøftet i denne studien.

## **6.4 Dataanalyse**

For dataanalyse ble det valgt å benytte multippel regresjon da dette er en svært utbredt metode for å påvise og forklare eventuelle sammenhenger mellom en avhengig variabel og flere uavhengige variabler. Regresjon impliserer ikke nødvendigvis kausalitet, men man kan bruke det for å estimere en matematisk sammenheng mellom variablene (Malholtra, 2010).



## 7 Gjennomføring og resultater

I dette kapittelet vil det først bli beskrevet hvordan gjennomføring av spørreundersøkelsen forløp seg, deretter vil det bli beskrevet hvordan målenes konsistens, validitet og reliabilitet ble testet og til slutt vil resultatene fra undersøkelsen bli presentert.

### 7.1 Gjennomføring

Undersøkelsen ble sendt ut på morgenen 23. April ved hjelp av mailinvitasjoner generert i Questback og den varte til 3. mai 2013 (11 dager).

Responsraten var på 16 % etter at CRM-listen hadde blitt filtrert for irrelevante respondenter, personer som hadde sluttet og personer som ikke var tilgjengelige i undersøkelsesperioden. Resultatet av filtreringen kan sees i tabell 1 under. Som forventet var det en overvekt av ledere som svarte på undersøkelsen, da det kommer frem av introduksjonen og spørsmålene at man må ha en viss mandat til å ta beslutninger for at man skal kunne svare på spørsmålene. Se tabell 2 for fordeling av respondentenes rapportering av stillingsbeskrivelse.

**Tabell 1, Oversikt over faktisk utvalg**

Hele CRM listen	750
Antall med relevante stillinger i listen	512
Personer som hadde sluttet i stillingen	10
Personer som ikke var tilgjengelig	19
Reelt utvalg	483
Antall respondenter	77
<b>Deltakelse</b>	<b>16 %</b>
Personer som brukte exclude link	14
Personer som takket nei per mail	4
Ikke svar	388

**Tabell 2, Oversikt over respondenter**

Yrkesbeskrivelse	Antall	I prosent
Leder	57	74 %
Analytiker	5	6 %
Rådgiver	10	13 %
Utvikler	2	3 %
Annet	3	4 %
Totalt	77	100 %

## 7.2 Analyse av målene

Før en begynner med multippel regresjonsanalyse er det viktig å undersøke om målene man har laget er konsistente, valide og reliable. Dette gjelder spesielt for de egenutviklede målene for de relasjonelle prosessene. Under vil det bli beskrevet hvordan de ulike målene ble analysert for å sikre konsistens, validitet og reliabilitet av begrepene som undersøkes.

### 7.2.1 Konsistenssjekk og manglende svar

Da dataene var samlet inn ble det først foretatt en konsistenssjekk for å undersøke om det fantes ekstreme og ulogiske svar. Det ble funnet at i de tilfellene respondenten hadde unnlatt å svare hadde Questback rapportert 0. Hvis disse 0-svarene hadde blitt tatt med i den videre analysen ville dette ødelagt resultatet da skalaen for alle spørsmålene går fra 1-7. Tallet 0 ble derfor definert som manglende svar (*Missing response*) i SPSS. Ved videre analyse vil disse utelukkes parvis. Ved parvis utelukkning blir ikke alle respondentens svar utelukket hvis vedkommende har glemt å svare på et spørsmål, men kun det svaret for det aktuelle spørsmålet. Dette er en passende metodikk i dette tilfellet da det ikke var mange manglende svar (Malholtra, 2010). Med unntak av dette ble resten av svarene funnet konsistente og logiske.

### 7.2.2 Validitet

Faktoranalyse benyttes for å undersøke eller bekrefte om ulike mål faktisk måler det samme underliggende dimensjonen eller begrepet (Malholtra, 2010). Hvis man for eksempel har 3 ulike mål for å måle kundetilfredshet er det viktig å undersøke at alle 3 faktisk måler kundetilfredshet. Det ble benyttet bekreftende faktoranalyse med *Principal Component Analysis* (PCA) for å

bekreftede eller avkreftede om de ulike målene<sup>4</sup> var valide. Alle målene i komponentmatrisen ble avlest og registrert. Det var ingen av målene som ble lastet med mindre enn 0,71. Lastinger over 0,7 anses som signifikant i undersøkelser der n er større enn 60 og man ønsker et signifikansnivå på 0,05 og en statistisk styrke på 80 % (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Alle målene er derfor signifikante mål på begrepene i undersøkelsen. Se Vedlegg 3 for komplett oversikt over analyse av de ulike målene.

### **7.2.3 Reliabilitet**

For å teste om reliabiliteten i lastingen av målene er gode nok ble det benyttet Cronbach's alpha. Cronbach's alpha tester konsistensen til hvert begrep og er det som er mest brukt for å teste reliabiliteten i faktoranalyser. Den generelle oppfatningen er at en score på over 0,7 viser intern konsistens (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Det var ingen score på under 0,72 for de ulike konstruksjonene og dermed er det bekreftet intern konsistens for de ulike begrepene som skal undersøkes videre. Se Vedlegg 3 for detaljert oversikt over validitet og konsistens.

Etter at målene var bekreftet valide og reliable ble målene for hvert begrep summert og summen fikk fratrullet gjennomsnittet for målene slik at de ble et gjennomsnittsbalansert mål for hvert begrep. Summerte mål gjør at det er mindre sjanse for målefeil da man har flere spørsmål og mål som måler et begrep. I tillegg kan man måle flere aspekter ved et begrep (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Kravprosessen hadde for eksempel 3 ulike mål for å måle dette. Disse ble summert og fratrullet gjennomsnittet og lagt i en ny fellesvariabel for Kravprosessen før den videre analysen. Se Vedlegg 4 for eksempel på SPSS- syntaks på hvordan målene ble laget.

## **7.3 Fremgangsmåte for multipl regressjon**

Det ble benyttet multipl regressjonsanalyse for å påvise sammenheng mellom kundetilfredshet og lojalitet. Dette vil gi svar på Hypotese 1. Videre ble det benyttet multipl regressjonsanalyse for å påvise eventuelle sammenhenger mellom de relasjonelle prosessene og kundetilfredshet. Dette vil kunne gi svar på Hypotese 2. Deretter ble det benyttet multipl regressjonsanalyse for å påvise eventuelle interaksjoner av moderatorene på de relasjonelle prosessene, dette vil kunne gi svar på Hypotese 3 og Hypotese 4. Det vil bli laget 4 interaksjonsledd for hver av moderatorene

---

<sup>4</sup> I denne undersøkelsen er SPSS sitt begrep: *items* oversatt til mål.

Norm om informasjonsutveksling, Innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde, totalt 12 interaksjonsledd.

Interaksjonsleddene for Norm om informasjonsutveksling med de ulike relasjonelle prosessene ble laget ved at målet for hver prosess blir multiplisert med det summerte begrepet for Norm om informasjonsutveksling. For syntaks på hvordan interaksjonsleddene ble generert, se Vedlegg 4. Under vises en prinsipiell modell av hvordan interaksjonsleddene for Norm om informasjonsutveksling ble laget.

**Figur 2, Interaksjonsledd**

Norm om informasjonsutveksling	Krav	=	Interaksjonsledd: Norm om informasjonsutveksling med Krav
	Tilpasning og integrasjon		Interaksjonsledd: Norm om informasjonsutveksling med Tilpasning og integrasjon
	Implementering		Interaksjonsledd: Norm om informasjonsutveksling med Implementering
	Oppfølging og support		Interaksjonsledd: Norm om informasjonsutveksling med Oppfølging og support

Interaksjonsleddene for Innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde ble laget på samme måte som for Norm om informasjonsutveksling, men med henholdsvis Innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde som utgangspunkt istedenfor Norm om informasjonsutveksling.

I tillegg ble det også benyttet multiippel regresjonsanalyse for å gi svar på om det er noen av kontrollvariablene som påvirker kundetilfredshet. Dette vil være med på å gi grunnlag for sterkere analyse og drøfting av hypotesene.

### 7.3.1 Antakelser ved multiippel regresjon

For at man i det hele tatt skal kunne foreta en multiippel lineær regresjon må man ha noen antakelser i bunn. Disse er at det antas en linearitet av forholdene som måles, det antas konstant varians av residualene<sup>5</sup>, det antas at residualene er uavhengige og det antas at residualene er normaldistribuert (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

## 7.4 Resultat og testing av hypoteser

Nedenfor vil resultatet av den multiple regresjonen bli presentert. Presentasjonen vil ta for seg hypotese for hypotese og vil starte med hypotese 1. Hovedmodellen og alle delmodellene som

<sup>5</sup> Residual kan også kalles feilledd på norsk. På engelsk kalles de *error term*.

ble estimert har en sterk forklaringsgrad med justert  $R^2$  fra 0,541 og opp til 0,776. Akseptabelt nivå ligger på minimum 0,3 for et utvalg på mellom 50 og 100 respondenter hvis man ønsker å ha en statistisk kraft på minst 80 % og signifikans på minst 0,05 % (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). I denne undersøkelsen er det valgt å ekskludere estimater som har en p-verdi på over 0,1. Kontrollvariablene *varighet av kundeforholdet*, *årlig verdi i kundeforholdet*, *kontraktspesifisitet* og *kompleksitet i prosjektet* ble inkludert i alle regresjonene. Se Vedlegg 5, 6, 7 og 8 for komplette utskrifter av regresjoner.

#### **7.4.1 Kundetilfredshet og lojalitet, Hypotese 1**

Det ble foretatt multippel regresjon av kundetilfredshet og lojalitet ved at Kundetilfredshet ble satt som uavhengig variabel sammen med kontrollvariablene, mens lojalitet ble satt som avhengig variabel. Dette for å teste hypotese H1:

*H1: Økt kundetilfredshet med konsulentselskapet gir økt lojalitet til konsulentselskapet*

Koeffisienten for kundetilfredshet på lojalitet er 0,918 (Sig. = 000). Dette bekrefter at kundetilfredshet har en sterk positiv effekt på lojalitet, og dette medfører at hypotese H1 kan bekreftes. Se vedlegg 5 for detaljer.

#### **7.4.2 Relasjonelle prosesser, Hypotese 2**

Det ble foretatt en multippel regresjon av de relasjonelle prosessene for å se hvordan disse påvirker kundetilfredshet. Dette for å teste hypotese H2a, H2b, H2c og H2d:

*H2a: Konsulentselskap som presterer bra i Kravprosessen har større kundetilfredshet hos sine kunder.*

*H2b: Konsulentselskap som presterer bra i Tilpasning integrasjonsprosessen har større kundetilfredshet hos sine kunder.*

*H2c: Konsulentselskap som presterer bra i Implementeringsprosessen har større kundetilfredshet hos sine kunder.*

*H2d: Konsulentselskap som presterer bra i Oppfølging og supportprosessen har større kundetilfredshet hos sine kunder.*

Koeffisientene for tilpasning og implementering er på henholdsvis 0,49 (Sig. = 0,03) og 0,497 (Sig. = 0,004). Dette bekrefter at resultatene er signifikante med en p-verdi på 0,05. Virkningen

av de to er nesten lik, men implementeringsprosessen har litt større påvirkning på kundetilfredshet enn tilpasning og integrasjon. Koeffisienten for kravprosessen og support og oppfølging er på henholdsvis 0,138 (Sig. = 0,319) og 0,171 (Sig. = 0,147). Oppfølgingsprosessen er ikke langt unna å være signifikant, mens kravprosessen ser ut til å være lite signifikant. Blant kontrollvariablene ble det funnet positiv effekt av årlig verdi i kundeforholdet ( $B = 7,511 \text{ E-}08$ , Sig. = 0,08). Dette medfører at hypotese H2b og H2c kan bekreftes, mens hypotese H2a og H2d ikke kan bekreftes med en p-verdi på 0,1. Se Vedlegg 6 for detaljer.

### 7.4.3 Norm om informasjonsutveksling, Hypotese 3

Det ble foretatt en multipl regressjonsanalyse der alle de relasjonelle prosessene og Norm om informasjonsutveksling var inkludert samtidig som virkningen av Norm om informasjonsutveksling på de ulike relasjonelle prosessene ble estimert. Dette ble gjort ved at det ble utviklet interaksjonsledd mellom Norm om informasjonsutveksling og hver av de fire relasjonelle prosessene. Det ble kjørt 4 regresjoner, en for hver prosess. Som vist i modellen i kapittelet om konseptuell modell og hypoteser, antas det at Normer om informasjonsutveksling påvirker kundetilfredshet positivt gjennom de relasjonelle prosessene. Hypotesene var som følger:

*H3a: Norm om informasjonsutveksling øker den positive virkningen av Kravprosessen på kundetilfredshet*

*H3b: Norm om informasjonsutveksling øker den positive virkningen av Tilpasning integreringsprosessen på kundetilfredshet*

*H3c: Norm om informasjonsutveksling øker den positive virkningen av Implementeringsprosessen på kundetilfredshet*

*H3d: Norm om informasjonsutveksling øker den positive virkningen av Oppfølging og supportprosessen på kundetilfredshet*

Ved multipl regressjon ble det funnet direkte signifikant effekt av Norm om informasjonsutveksling på kundetilfredshet. Det ble også funnet signifikante effekter av Norm om informasjonsutveksling på Kravprosessen ( $B = 0,045$ , Sig. = 0,08) og Norm om informasjonsutveksling på Oppfølging og supportprosessen ( $B = 0,44$ , Sig. = 0,026). Det ble ikke funnet signifikante effekter for Norm om informasjonsutveksling på Tilpasning og integrasjonsprosessen, mens det ble funnet grenseverdier for Norm om informasjonsutveksling

på Implementeringsprosessen ( $B = 0,34$ , Sig. = 0,11). Blant kontrollvariablene ble det funnet positiv effekt av årlig verdi i kundeforholdet på alle prosessene ( $B = 8 \text{ E-}08$ ), Sig. = 0,017-0,023). Dette medfører at hypotese H3a og H3d støttes av resultatene, mens hypotese H3b og H3c kan ikke bekreftes. Se Vedlegg 7.1, 7.2, 7.3 og 7.4 for detaljer.

#### **7.4.4 Innovasjonsevne, Hypotese 4**

For å estimere hvordan innovasjonsevne påvirker kundetilfredshet gjennom de relasjonelle prosessene er det valgt å estimere virkningen av innovasjonsbredde og innovasjonsdybde hver for seg. Det ble benyttet samme fremgangsmåte for innovasjonsbredde og innovasjonsdybde som for Norm om informasjonsutveksling. Først ble det foretatt en multippel regresjonsanalyse der alle de relasjonelle prosessene og Innovasjonsbredde var inkludert samtidig som virkningen av innovasjonsbredde på de ulike relasjonelle prosessene ble estimert. Dette ble gjort ved at det ble utviklet interaksjonsledd mellom Innovasjonsbredde og hver av de fire relasjonelle prosessene. Det ble kjørt 4 regresjoner, en for hver prosess. Deretter ble det samme gjort for innovasjonsdybde. Som vist i modellen i kapittelet for konseptuell modell og hypoteser, antas det at innovasjonsbredde og innovasjonsdybde påvirker kundetilfredshet positivt gjennom de relasjonelle prosessene. Hypotesene var som følger:

##### **7.4.4.1 Innovasjonsbredde**

*H4a: Innovasjonsbredde øker den positive virkningen av Kravprosessen på kundetilfredshet*

*H4b: Innovasjonsbredde øker den positive virkningen av Tilpasning integrasjonsprosessen på kundetilfredshet*

*H4c: Innovasjonsbredde øker den positive virkningen av Implementeringsprosessen på kundetilfredshet*

*H4d: Innovasjonsbredde øker den positive virkningen av Oppfølging og supportprosessen på kundetilfredshet*

Ved multippel regresjon ble det ikke funnet direkte signifikant virkning av Innovasjonsbredde på kundetilfredshet. Det ble imidlertid funnet signifikant positiv effekt av Innovasjonsbredde på kundetilfredshet i Oppfølgingsprosessen ( $B = 0,05$ , Sig. = 0,052). Det ble ikke funnet noen signifikante effekter i de andre prosessene: Krav ( $B = -0,007$ , Sig. = 0,805), Tilpasning og integrasjon ( $B = 0,018$ , Sig. = 0,615), Implementering ( $B = 0,026$ , Sig. = 0,293). Dette medfører

at hypotese H4d kan bekreftes mens hypotese H4a, H4b og H4c ikke kan bekreftes. Se Vedlegg 8.1, 8.2, 8.3 og 8.4 for detaljer.

#### **7.4.4.2 Innovasjonsdybde**

*H4e: Innovasjonsdybde øker den positive virkningen av Kravprosessen på kundetilfredshet*

*H4f: Innovasjonsdybde øker den positive virkningen av Tilpasning integrasjonsprosessen på kundetilfredshet*

*H4g: Innovasjonsdybde øker den positive virkningen av Implementeringsprosessen på kundetilfredshet*

*H4h: Innovasjonsdybde øker den positive virkningen av oppfølging og supportprosessen på kundetilfredshet*

Ved multippel regresjon ble det funnet direkte signifikant virkning av Innovasjonsdybde på kundetilfredshet. Det ble imidlertid ikke funnet noen signifikante interaksjonseffekter av Innovasjonsdybde på de ulike relasjonelle prosessene. Følgende estimater ble funnet: Krav ( $B = 0,05$ , Sig. = 0,052), Tilpasning og integrasjonsprosessen ( $B = -0,001$ , Sig = 0,977), Implementeringsprosessen ( $B = -0,005$ , Sig. = 0,865) og Oppfølgingsprosessen med ( $B = 0,006$ , Sig. = 0,819). Dette medfører at hypotese H4e, H4f, H4g og H4h ikke kan bekreftes. Se Vedlegg 8.5, 8.6, 8.7 og 8.8 for detaljer.

### **7.5 Oppsummering av resultatene**

Etter kjøring av alle de ulike regresjonene kan man summere opp hvordan kundetilfredshet påvirker lojalitet og hvordan de ulike prosessene med de ulike moderatorene påvirker kundetilfredshet med følgende tabeller.

**Tabell 3, Oppsummering av resultatet fra multippel regresjon for kundetilfredshet på lojalitet**

Lojalitet	
Kundetilfredshet	H1 Signifikant



**Tabell 4, Oppsummering av resultatene fra multippel regresjon for relasjonelle prosesser**

	Krav	Tilpasning og integrasjon	Implementering	Oppfølging
<b>Hovedmodell</b>	H2a	H2b Signifikant	H2c Signifikant	H2d
<b>Norm om informasjon</b>	H3a Signifikant	H3b	H3c	H3d Signifikant
<b>Innovasjonsbredde</b>	H4a	H4b	H4c	H4d Signifikant
<b>Innovasjonsdybde</b>	H4e	H4f	H4g	H4f

## 8 Drøfting

Ved å benytte eksisterende teori og Tuli m. fl. sin modell for relasjonelle prosesser er det blitt etablert en modell som måler hvordan de relasjonelle prosessene påvirker kundetilfredshet og hvordan moderatorene Norm om informasjonsutveksling og innovasjonsevne hos konsulentselskapet påvirker de relasjonelle prosessene.

### 8.1 Virkninger av de relasjonelle prosessene

Som det kommer frem av resultatene over ble det estimert at Tilpasning og integrasjonsprosessen samt Implementeringsprosessen hadde signifikant positiv effekt på kundetilfredshet, mens det ikke ble funnet signifikante effekter for Kravprosessen og Oppfølging og supportprosessen. Dette kan skyldes at Tilpasning og integrasjonsprosessen og Implementeringsprosessen har stor betydning for kundene av konsulentselskap, sammenliknet med de to andre prosessene, slik at disse kommer sterkere frem i denne modellen. Av kontrollvariablene ble Årlig verdi målt signifikant.

I Tuli m. fl. sin artikkel ble konseptet om oppfølging og supportprosessen nevnt oftest som en viktig del av leveransen (92 %), mens begreper knyttet til Kravprosessen ble nevnt færrest ganger (76 %). Begreper som kan knyttes til Tilpasning og Integrasjonsprosessen og Implementeringsprosessen ble begge nevnt av 86 % av intervjuobjektene. Denne oppstillingen kan gi et mulig svar på hvorfor Kravprosessen ikke fikk signifikant effekt på kundetilfredshet; Kravprosessen oppfattes ikke av kundene som like kritisk som de andre prosessene. Dette gir imidlertid ikke noen god forklaring på hvorfor Oppfølging og supportprosessen ikke får signifikant effekt. At denne prosessen ikke får signifikant effekt kan skyldes for eksempel kundene av konsulentselskap har andre forventninger til de relasjonelle prosessene enn kunder av andre typer forretningspartnere som for eksempel tradisjonelle underleverandører. Det kan for eksempel tenkes at kunder av konsulentselskap er mindre opptatt av den kontinuerlige dialogen etter et prosjekt enn det kunder av tradisjonelle underleverandører. Dette kan skyldes kjernen i det konsulentselskap driver med. Ofte går konsulentselskap inn i et prosjekt og leverer en løsning eller tjeneste i en begrenset tidsperiode (Olsen, 2013). Dette kan medføre at kundene ikke forventer at oppfølgingsprosessen skal være spesielt sterk.

## 8.2 Norm om informasjonsutveksling

Selv om ikke alle de relasjonelle prosessene hadde positiv signifikant virkning i seg selv ble det funnet signifikante effekter på kundetilfredshet ved interaksjon av Norm om informasjonsutveksling på Kravprosessen. Dette kan bety at Kravprosessen vil først få en positiv virkning på kundetilfredshet når det foreligger gode normer for informasjonsutveksling. Dette virker logisk da man i følge Cannon og Perreault Jr. er helt avhengig av å ha en god kommunikasjon tidlig i prosjektet for å kunne avdekke nødvendige krav for en løsning slik at designet av produktet blir riktig (Cannon & Perreault Jr., 1999). Et annet viktig aspekt av kommunikasjon i Kravprosessen er at dette er den første prosessen konsulenten har sammen med kunden og det er her man lærer kunden å kjenne. I tillegg konseptualiserer konsulenten prosjektet og etablerer felles misjon og mål med kunden (Pinto & Prescott, 1988). Som beskrevet i kapittelet om Konseptuell modell og hypoteser fordrer en vellykket Kravprosess mange ulike teknikker slik som for eksempel dybdeintervjuer, workshops og fokusgrupper for å få belyst alle krav og aspekter ved prosjektet og løsningen som skal utvikles. Det faller naturlig at disse aktivitetene ikke kan gjennomføres på en god måte uten normer for informasjonsutveksling. En ulempe som kan oppstå er om en part ønsker å etablere sterke normer om informasjonsutveksling mens den andre parten ikke deler informasjon på samme måte. Da kan man få informasjonsasymmetri ved at den ene parten vet mer enn den andre parten. På denne måten vil man blottlegge seg for opportunistisk oppførsel av den andre parten (Cannon & Perreault Jr., 1999). Det er dermed viktig å sikre at informasjonsutvekslingen foregår på samme premisser for begge selskapene slik at denne informasjonsasymmetrien ikke oppstår. Norm om informasjonsutveksling er en felles forståelse for hvordan kommunikasjonen og informasjonsdelingen skal foregå.

Norm om informasjonsutveksling hadde også signifikante effekter på Kundetilfredshet ved interaksjon på Oppfølging og supportprosessen. Oppfølging og supportprosessen var den prosessen som ble nevnt mest i artikkelen til Tuli m. fl., mens det i denne undersøkelsen ikke ble funnet noen direkte virkning av Oppfølging og supportprosessen. Grunnen til at det ble funnet signifikante virkninger ved interaksjon kan være at også Oppfølging og supportprosessen er avhengig av gode normer om informasjonsutveksling. Det kan for eksempel tenkes at i de tilfellene der informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen er god er det også bedre oppfølging og support. Konsulentselskapet og kunden forstår hverandre bedre og

konsulentselskapet er bedre rustet til å forutse kundens behov og igjen sørge for at man får proaktiv kundeorientering som beskrevet i kapittel 5. En oppfølging og supportprosess hos konsulentselskap som *ikke* har optimale normer for informasjonsutveksling med sine kunder vil kanskje kunne ta mer form av en responsiv kundeorientering, der konsulentselskapet alltid leverer det kunden ønsker men ikke før de blir bedt om det. Det er viktig at konsulentselskapet er responsivt, men B2B-aktører må også i mange tilfeller være proaktive for å oppnå kundetilfredshet og lojalitet (Blocker, Flint, Myers, & Slater, 2010). Dette kan sammenliknes med Herzbergs tofaktorteori som sier at hygienefaktoren (her: responsiv), for eksempel trygg arbeidsplass, er noe som må være tilstede for at en ansatt skal trives. Det er imidlertid ikke gitt at den ansatte trives selv om hygienefaktorer er tilstede- fordi de er kun en betingelse for at det ikke skal være mistrivsel. For trivsel er man også avhengig av motivasjonsfaktorer (her: proaktiv) (Herzberg, 1987). Denne analogien passer godt med det som er presentert tidligere i kapittel 5 der Normene i en relasjon forklares som motivatorene for et samarbeid. Gjennom gode motivatorer slik som Norm om informasjonsutveksling stimuleres det til en god Oppfølging og supportprosess som igjen vil kunne gi tilfredse og lojale kunder. For konsulentselskaper betyr dette at de er avhengig av å være responsive for å kunne få tilfredse og lojale kunder, men å være responsiv i seg selv er ikke nok, konsulentselskapet er nødt til å ha gode normer for informasjonsutveksling slik at motivasjonen for en god oppfølging og supportprosess er på plass.

### **8.3 Innovasjonsbredde**

Det ble funnet signifikante effekter av innovasjonsbredde på kundetilfredshet gjennom Oppfølging og supportprosessen. Dette passer bra med teorien som allerede er presentert: For å kunne drive en god Oppfølging og supportprosess er konsulentselskapet nødt til å ha en tilstrekkelig grad av innovasjonsbredde. Som tidligere nevnt jobber ofte konsulentselskapet på tvers av industrier og kan nyttiggjøre seg dette ved å skape innovative løsninger for kunden fordi de tar i bruk et bredere spekter av erfaringer enn det er mulig for kunden alene å ha. Oppfølgingsprosessen får ikke signifikant virkning på kundetilfredshet før konsulentselskapet enten er proaktive gjennom Norm om informasjonsutveksling og/eller klarer å bruke den brede erfaringen de har til å skape merverdi for kunden. Dette er også logisk hvis man ser på det i ressursbasert perspektiv (Wernerfelt, 1984). Ved å leie inn konsulenttenester utvider kunden sin ressursbase til å inkludere all erfaring konsulentselskapet har med tilsvarende kunder og kunder i andre industrier. Dette kan skape nye og spennende løsninger i samme industri, spennende

løsninger i beslektede industrier eller til og med ubeslektede industrier. Oppfølging og supportprosessen blir dermed den muligheten konsulentselskapet har til å være proaktive og gå utover det som opprinnelig var avtalt ved å tilby kunden nye spennende innfallsvinkler og løsninger. Dette kan bryte ned oppfatningen om at konsulentselskapet kun skal levere det som er bestilt og gå til neste kunde, og legge fundamentet for en mer varig og kontinuerlig kontakt der konsulentselskapet stadig foreslår forbedringer for kunden uten at kunden må spørre etter det. Resultatet av dette er at kunden blir svært fornøyd med alle de nye løsningene konsulentselskapet tilbyr, mens konsulentselskapet blir fornøyd fordi de stadig får solgt inn nye løsninger til en tilfreds og lojal kunde.

#### **8.4 Innovasjonsdybde**

Det ble ikke funnet noen signifikante effekter av innovasjonsdybde på kundetilfredshet gjennom de relasjonelle prosessene, men det ble funnet direkte virkning på kundetilfredshet. Dette kan skyldes flere forhold. Det kan for eksempel være at skalaen som ble benyttet var i utgangspunktet beregnet for at respondenten skulle svare på forhold ved sitt eget selskap og hvor dyp innovasjonsporteføljen til respondentens selskap var (Fang, Palmatier, & Grewal, 2011). Det er ikke sikkert at kundene til konsulentselskap har så god kjennskap til hvor dyp innovasjonsportefølje et konsulentselskap faktisk besitter. Det kan være at konsulentselskap utvikler dype, innovative løsninger for kunder, men som ikke blir gjort kjent for andre kunder. I noen tilfeller kan det tenkes at klienten har en avtale der konsulentselskapet ikke kan benytte prosjektet som referanse ut mot andre kunder eller i annen markedsføring. Det vil spesielt kunne være tilfelle når det er snakk om radikale innovasjoner som vil bety mye for kunden og de ikke ønsker at dette skal deles med andre.

Det kan også skyldes at de dype innovasjonene gjøres internt i kundens selskap fordi dette kan dreie seg om kjernen i det bedriften holder på med. Det blir derfor ikke naturlig å koble dette sammen med de relasjonelle prosessene, siden dette er noe som sjeldent utføres av konsulentselskapet. Som det kommer frem fra teoridelen handler innovasjonsdybde om å lage komplekse, unike løsninger som er vanskelig å kopiere. Spørsmålene som er benyttet fra Fang, Palmatier og Grewal sin artikkel går blant annet ut på at konsulentselskapet har tilegnet seg en dyp forståelse av kundens produkter og tjenester. Det kom imidlertid frem av studien at innovasjonsdybde kan kobles direkte til kundetilfredshet. Dette betyr at de kundene som er

tilfredse med sine leverandører synes at de har relativt stor innovasjonsdybde, men at dette ikke beviselig virker på kundetilfredshet gjennom de relasjonelle prosessene.

### **8.5 Implikasjoner for teorien om relasjonelle prosesser**

Denne studien har operasjonalisert de relasjonelle prosessene til Tuli m. fl. ved å utvikle totalt 11 nye mål som måler de ulike prosessene. Disse målene kan benyttes i større og mer generelle undersøkelser der man undersøker de relasjonelle prosessene kvantitativt. Studien viser også at de relasjonelle prosessene vil bli mer eller mindre signifikante avhengig av hvilke moderatorer som virker på dem, slik som for eksempel Norm om informasjonsutveksling og Innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde.

### **8.6 Implikasjoner for ledere av konsulentselskap**

Denne kvantitative studien kan ha viktige implikasjoner for ledere av konsulentselskap ved å vise de hvordan man kan se på forholdene med sine kunder som ett sett av relasjonelle prosesser, og gi innsikt i hvordan disse prosessene påvirker kundetilfredshet og igjen lojalitet. Videre vil man kunne se hvordan motivasjon, i form av Norm om informasjonsutveksling og evne, i form av innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde, kan påvirke de relasjonelle prosessene. I denne studien ble det funnet at alle de relasjonelle prosessene er viktige i konsulentselskapets kunderelasjoner, men at noen virker på egenhånd mens andre prosesser må ha drahjelp av Norm om informasjonsutveksling og innovasjonsbredde for å virke positivt på kundetilfredshet.

Ved å benytte det relasjonelle perspektivet kan ledere i konsulentselskapet undersøke hvordan de presterer i de ulike prosessene definert av Tuli m. fl. Har man for eksempel problemer med å lykkes med Kravprosessen kan dette i henhold til denne studien skyldes problemer med kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen på grunn av manglende normer for informasjonsutveksling. I tillegg kan det gjøre ledere av konsulentselskap bevisst på at informasjonsutveksling må være en tosidig aktivitet der også kunden må delta for at det ikke skal bli en informasjonsasymmetri.

Ledere av konsulentselskap bør ha et sterkt fokus på å styrke og optimalisere Oppfølging og serviceprosessen ved å forbedre kommunikasjonen og sørge for at de får synliggjort sin innovasjonsbredde ved å proaktivt tilby løsninger både innenfor og utenfor eksisterende scope, da denne undersøkelsen viser at dette vil kunne øke kundetilfredsheten og igjen lojalitet. Hvis

Leder av konsulentselskap ikke har fokus på kommunikasjon og synliggjøring av innovasjonsbredden vil ikke konsulentselskapet kunne skille seg fra andre konsulentselskap der oppfølgingsprosessen ikke betyr noe fra eller til for kunden.

## **8.7 Implikasjoner for kunder av konsulentselskap**

Denne undersøkelsen har også implikasjoner for kunder av konsulentselskap. Kunder av konsulentselskap bør aktivt gå etter konsulentselskap som fremstår som proaktive og har en bred innovasjonsportefølje da disse vil kunne skape mer kundetilfredshet gjennom å utvide kundens ressursbase. Videre er det viktig å være oppmerksom på at konsulentselskap som etablerer gode normer for informasjonsutveksling har større mulighet for å lykkes i Kravprosessen, noe som legger føringer for hele prosjektgjennomføringen. I tillegg vil disse konsulentselskapene også kunne prestere bedre i Oppfølging og supportprosessen fordi gode normer for informasjonsutveksling gir økt kundetilfredshet gjennom Oppfølging og supportprosessen. Det er imidlertid viktig for kunder av konsulentselskap å være bevisst på at kommunikasjon og informasjonsutveksling er en samarbeidsprosess der begge partene må delta for å lykkes. Norm om informasjonsutveksling er en felles forståelse for hvordan man skal kommunisere og dele informasjon.

## **8.8 Mulige begrensninger ved denne studien**

Det har allerede vært drøftet noen begrensninger ved denne studien, slik som at målene for Innovasjonsbredde og innovasjonsdybde opprinnelig var ment for intern måling i selskapet. Dette kombinert med at konsulentselskapenes innovasjoner ikke er like synlige kan medføre at konsulentselskapets Innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde blir uklare begrep som er vanskelig å måle. En utvidet studie kunne med fordel ha undersøkt aspekter ved input (for eksempel konsulentselskapets satsning på innovasjon) og kultur for innovativ tankegang i konsulentselskapet. I større forskningsprosjekter der man ønsker å undersøke ulike aspekter av relasjoner kan det også være en fordel å ha et dyadisk undersøkelsesopplegg der man har respondenter fra både kundesiden og leverandørsiden av relasjonen. Ved et slikt undersøkelsesopplegg vil man for eksempel kunne undersøke om respondentenes oppfatning av de relasjonelle normene er omtrent samsvarende. Videre kan det være at noen respondenter har oppfattet analyseenheten noe vagt, da noen respondenter kan forstå IT-Prosjekt med konsulentselskap som både enkeltstående konsulenter og Enterprise-leveranser (Prosjekter).

For denne studien ble det valgt Norm om informasjonsutveksling, Innovasjonsbredde og Innovasjonsdybde som moderatorer av de relasjonelle prosessene. Det kan tenkes at det finnes andre, mer relevante moderatorer som ikke er behandlet i denne analysen. Responsraten for studien var på 16 %, noe som kan virke litt lavt. Det er imidlertid studier som viser at undersøkelser med moderat lav responsrate (Rundt 20 %) ikke nødvendigvis er et problem for gyldigheten (Visser, Krosnick, Marquette, & Curtin, 1985).



## 9 Konklusjon

Et stadig høyere press fra internasjonale aktører medfører at lokale konsulentselskap må finne ut hvordan de kan skape gode relasjonelle bånd med sine kunder og levere mer effektive løsninger slik at de får tilfredse og lojale kunder. Ved å benytte modellen til Tuli m.fl. fra 2011 kan man definere en leveranse som et sett av prosesser bestående av Kravprosessen, Tilpasning og integrasjonsprosessen, Implementeringsprosessen og Oppfølging og supportprosessen.

Ved multippel regresjon er det blitt funnet at alle de relasjonelle prosessene er viktige for konsulentselskap for å få tilfredse kunder. Gode prosesser for tilpasning og integrasjon og implementering skaper i seg selv tilfredshet hos kundene, mens prosessen for krav skaper fornøyde kunder først når det foreligger gode normer for informasjonsutveksling. Prosessen for oppfølging og support er avhengig av gode normer for informasjonsutveksling eller en bred innovasjonsportefølje for at den skal ha signifikant positiv innvirkning på kundetilfredshet.

Ledere av konsulentselskap kan benytte denne innsikten til å tilpasse sine leveranser slik at de sørger for å ha gode normer for informasjonsutveksling og legge til rette for en bred innovasjonsportefølje. På denne måten kan konsulentselskapet påvirke kundetilfredshet positivt i alle de relasjonelle prosessene og det vil dermed kunne få større grad av lojalitet hos kunden.

Potensielle kunder av konsulentselskap bør velge konsulentselskap som har gode normer for informasjonsutveksling fordi dette vil kunne medføre en mer vellykket Kravprosess i tillegg til at man også vil ha bedre tilfredshet i Oppfølging og supportprosessen. De bør også se etter konsulentselskap som har en bred innovasjonsportefølje fordi disse vil med sin brede forståelse av ulike markeder og løsninger kunne bidra til å åpne nye markeder for kunden.

Videre forskning på dette området kan for eksempel inkludere de interne faktorene hos kundene og leverandørene som antas å påvirke de relasjonelle prosessene i modellen til Tuli m.fl. Dette kan undersøkes i en dyadisk spørreundersøkelse der man har respondenter både fra kunde- og leverandørsiden av forholdet. Annen forskning kan undersøke hvordan konsulentselskap kan skape innovasjonsbredde og hvordan de kan skape gode normer om informasjonsutveksling. På denne måten vil ledere av konsulentselskap kunne få enda mer innsikt i hvordan de skal skape gode relasjonelle prosesser.

## 10 Bibliografi

- Ballantyne, D., & Varey, R. (2008, March). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11-14.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 99-120.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2010, June 5). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 216-233.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr., W. D. (1999, Nov). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 439-460.
- Churchill, G. J., & Surprenant, C. (1982, November). An investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 491-504.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997, April). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 35-51.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1998, April). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 1-13.
- Ernes, A. K. (2004, Mars 18). *Digi.no*. Hentet Juni 7, 2013 fra Hver fjerde IT-jobb til lavkostland: <http://www.digi.no/101622/hver-fjerde-it-jobb-til-lavkostland>
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Grewal, R. (2011, June). Effects of Customer and Innovation Asset Configuration Strategies on Firm Performance. *Journal of Marketing Research*, 587-602.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective 7th ed.* New Jersey: Pearson Education Inc.
- Heide, J. B., & John, G. (1992, April). Do Norms Matter in Marketing Relationships. *Journal of Marketing*, 32-44.
- Herzberg, F. (1987, September-October). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 87507-87515.

- Homburg, C., & Giering, A. (2001, January). Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty—An Empirical Analysis. *Psychology & Marketing*, 43-66.
- Homburg, C., Muller, M., & Klarmann, M. (2010, August). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 795-812.
- Lichtenthaler, U. (2012). The Performance Implications of Dynamic Capabilities: The Case of Product Innovation\*. *Journal of Product Innovation Management*.
- Lilien, G. L., & Grewal, R. (2012). *Handbook Of Business-To-Business Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Malholtra, N. K. (2010). *Marketing Research Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Mokyr, J. (1990). *The lever of riches*. New York: Oxford University Press.
- Neuman, W. L. (2012). *Understanding Research*. Boston: Pearson Education Inc.
- Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. (2011, September). The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation. *Journal Of Marketing*, 34-52.
- NOU. (1999). *Nytt millennium - Nytt arbeidsliv?* Oslo: Statens Forvaltningstjeneste.
- Olsen, T. (2013, Februar 23). *Utdanning.no*. Hentet Juni 5, 2013 fra [utdanning.no](http://utdanning.no): <http://utdanning.no/yrker/beskrivelse/konsulent>
- Pinto, J. K., & Prescott, J. (1988, mars). Variations In Critical Success Factors Over The Stages In The Project Life Cycle. *Journal of Management*, 5-18.
- Project Management Institute (PMI) Global Standard. (2008). *A guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide) Fourth Edition*. Atlanta: Project Management Institute Inc.

- Rubera, G., & Kirca, A. (2012, May). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 130-147.
- Schumpeter, J. A. (1939). *BUSINESS CYCLES, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Doubleday.
- Sveinbjørnsson, S. (2011, November 28). *Digi.no*. Hentet Juni 7, 2013 fra Prispress på IT-konsulenter: <http://www.digi.no/883730/prispress-paa-it-konsulenter>
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007, July). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004, January). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 1-17.
- Visser, P. S., Krosnick, J., Marquette, J., & Curtin, M. (1985). MAIL SURVEYS FOR ELECTION FORECASTING? *Public Opinion Quarterly*, 181-227.
- Wathne, K. H., & Heide, J. (2000, October). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 36-51.
- Wathne, K. H., Sande, & Ghosh. (2013, June). Norwegian Industrial Purchasing Survey 2012. *Prosjektbeskrivelse Norwegian Industrial Purchasing Survey*. Stavanger.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-184.
- Williamson, O. E. (1979, October). Transaction-Cost Economics The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 233-261.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. London: Collian Macmillan Publishers.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.

# Vedlegg

## 1 Innhold

1	Innhold.....	1
2	Utarbeidelse av mål.....	4
3	Lasting av mål .....	6
4	Syntaks for generering av interaksjonsledd .....	7
4.1	Norm om informasjonsutveksling .....	7
4.2	Innovasjonsbredde .....	7
4.3	Innovasjonsdybde.....	7
5	Kundetilfredshet på lojalitet regresjon .....	8
6	Relasjonelle prosesser regresjon.....	9
7	Norm om informasjonsutveksling regresjoner.....	10
7.1	Norm om informasjonsutveksling på Kravprosessen regresjon.....	10
7.2	Norm om informasjonsutveksling på Tilpasning og integrasjonsprosessen regresjon .....	11
7.3	Norm om informasjonsutveksling på Implementeringsprosessen regresjon .....	12
7.4	Norm om informasjonsutveksling på Oppfølgingsprosessen regresjon .....	13
8	Innovasjonsevne.....	14
8.1	Innovasjonsbredde på Kravprosessen regresjon .....	14
8.2	Innovasjonsbredde på Tilpasning og integrasjonsprosessen regresjon.....	15
8.3	Innovasjonsbredde på Implementeringsprosessen regresjon .....	16
8.4	Innovasjonsbredde på Oppfølgingsprosessen regresjon .....	17
8.5	Innovasjonsdybde på Kravprosessen .....	18
8.6	Innovasjonsdybde på Tilpasning og integrasjonsprosessen.....	19
8.7	Innovasjonsdybde på Implementeringsprosessen.....	20
8.8	Innovasjonsdybde på Oppfølgingsprosessen .....	21
9	Survey Kundetilfredshet og konsultentselskap .....	22
9.1	Lengde på forhold .....	24
9.2	Løsningsbeskrivelse .....	24
9.3	Kompleksitet.....	24
9.4	Årlig verdi .....	24
9.5	Kravspesifisering.....	24
9.6	Tilpasning og integrasjon.....	24
9.7	Leveransen .....	25

9.8	Service og oppfølging .....	25
9.9	Innovasjonsevne hos konsulentselskapet .....	25
9.10	Dybden av innovasjonene .....	25
9.11	Bredden av innovasjonene .....	26
9.12	Proaktiv kundeorientering.....	26
9.13	Kunde verdi – Bedre til å redusere kostnader.....	26
9.14	Kunde verdi – Bedre til å utvikle god slutt-produkter/tjenester.....	27
9.15	Kundetilfredshet.....	27
9.16	Lojalitet.....	27
9.17	Rykte.....	27
9.18	Tidligere forhold .....	28
9.19	Norm om informasjonsutveksling .....	28
9.20	Norm om solidaritet .....	29
9.21	Norm om fleksibilitet.....	29
9.22	Tillit.....	29
9.23	Jeg har dyp innsikt i hvordan kontaktpersonen vurderer endringer i rådende markedsforhold. ....	30
9.24	Jeg har dyp innsikt i hvordan kontaktpersonen vurderer sin bedrifts muligheter til å tilfredsstille sine kunder. ....	30
9.25	Jeg har dyp innsikt i de ulike hensyn som kontaktpersonen må ta når det gjelder samordning av ulike aktiviteter i sin organisasjon. ....	30
9.26	Kontaktpersonen har dyp innsikt i hvordan jeg vurderer endringer i rådende markedsforhold. ....	31
9.27	Kontaktpersonen har dyp innsikt i hvordan jeg vurderer min bedrifts muligheter til å tilfredsstille våre kunder. ....	31
9.28	Kontaktpersonen har dyp innsikt i de ulike hensyn som jeg må ta når det gjelder samordning av ulike aktiviteter i vår organisasjon.....	31
9.29	Personlige relasjoner .....	31
9.30	Kundens spesifikke investeringer .....	32
9.31	Konsulentselskapets spesifikke investeringer .....	32
9.32	Kontrakten med konsulentselskapet.....	32
9.33	Hva er varigheten av kontrakten avtalen (dvs. kontraktsperioden)? .....	33
9.34	Erfaring med kontrakter .....	33
9.35	Prosjektkompleksitet.....	33
9.36	Uklar kvalitet .....	34
9.37	Opportunisme .....	34

9.38	Industridynamikk.....	34
9.39	Hva beskriver best din nåværende stilling .....	35
9.40	Antall ansatte .....	35
9.41	Omsetning .....	35
9.42	Din deltakelse .....	35
9.43	Ønsker du å få en rapport evt. delta på et foredrag med resultatet fra denne studien? .....	35

## 2 Utarbeidelse av mål

Kilde	Requirement definition	Kravprosessen
(Kohili, Tuli, & Bharadwaj, 2007) Egenutviklet mål med utgangspunkt i eksempler fra artikkelen.	<p><b>Beskrivelse fra Kohili m. fl.:</b> Customers indicate that it is important for a supplier to ask the right questions and probe multiple stakeholders in a customer firm to identify its recognized and unrecognized needs.</p> <p>Customers point out that requirements definition is not just about asking customers for functional specifications of products. It is also about understanding a customer's broader business needs, including its internal operating processes, its labor situation, its business model, and so on.</p> <p>Requirements definition involves delineating a customer's current and future needs, such that these can be taken into account in the development of goods and services for the customer.</p>	<p>(Svært dårlig beskrivelse – Svært god beskrivelse)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I startfasen til prosjektet ble de riktige spørsmålene stilt og de relevante interessentene i vår bedrift ble involvert for å avdekke våre behov og krav.</li> <li>2. I startfasen til prosjektet ble det ikke bare spurt om spesifikasjoner knyttet til løsningen, men det ble også fokusert på vårt selskaps helhetlige behov, inkludert hvordan våre interne prosesser, vår forretningsmodell osv.</li> <li>3. I starten av prosjektet ble det både fokusert på våre nåværende behov og fremtidige behov.</li> </ol>
Kilde	Customization and integration	Tilpasning og integrasjonsprosessen
(Kohili, Tuli, & Bharadwaj, 2007) Egenutviklet mål med utgangspunkt i eksempler fra artikkelen.	<p><b>Beskrivelse fra Kohili m. fl.:</b> Customization involves designing, modifying, or selecting products to fit into a customer's environment.</p>	<p>Deler opp i tilpasning og integrasjon. (Svært dårlig beskrivelse – Svært god beskrivelse)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsulentselskapet er villig til å designe, tilpasse og/eller velge løsninger som passer inn i vår bedrift.</li> </ol>
(Kohili, Tuli, & Bharadwaj, 2007) Egenutviklet mål med utgangspunkt i eksempler fra artikkelen.	<p><b>Beskrivelse fra Kohili m. fl.:</b> Integration entails designing, modifying, or selecting goods and services that work well with one another.</p>	<p>(Svært dårlig beskrivelse – Svært god beskrivelse)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsulentselskapet er flinke til å designe, tilpasse og/eller velge løsninger som passer bra sammen.</li> </ol>
Kilde	Deployment	Implementeringsprosessen
(Kohili, Tuli, & Bharadwaj, 2007) Egenutviklet mål med utgangspunkt i eksempler fra artikkelen.	<p><b>Beskrivelse fra Kohili m. fl.:</b> Deployment refers to the delivery of products and their installation into a customer's environment.</p> <p>Importantly, deployment processes include the management of "people aspects" in a customer firm. This involves understanding customer personnel's capabilities and providing them with appropriate information and training to enhance the utility they derive from a solution.</p>	<p>(Svært dårlig beskrivelse – Svært god beskrivelse)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leveranse og installasjon av løsningen er godt utført av konsulentselskapet.</li> <li>2. Konsulentselskapet er gode til å gi nødvendig informasjon og opplæring for å øke nytten av løsningen.</li> <li>3. Konsulentselskapet har god forståelse for våre ansattes evner og muligheter.</li> </ol>
Kilde	Postdeployment and support	Oppfølging og supportprosessen
(Kohili, Tuli, & Bharadwaj, 2007) Egenutviklet mål med utgangspunkt i eksempler fra artikkelen.	<p><b>Beskrivelse fra Kohili m. fl.:</b> postdeployment support in the case of solutions is more than providing spare parts, operating information, and routine maintenance.</p> <p>Postdeployment support also includes deploying new products in response to evolving requirements of a customer.</p>	<p>(Svært dårlig beskrivelse – Svært god beskrivelse)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsulentselskapet følger oss godt opp og supporterer løsningen(e) som allerede er implementert.</li> <li>2. Konsulentselskapet sikrer at nødvendige oppdateringer og vedlikehold blir gjort.</li> <li>3. Konsulentselskapet sikrer videreutvikling av eksisterende løsninger for å dekke våre stadig nye og endrede behov.</li> </ol>
Kilde	Satisfaction with Supplier	Kundetilfredshet
(Cannon & Perreault Jr., 1999)	<p>(strongly agree-strongly disagree)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Overall, we are very satisfied with this supplier.</li> <li>2. We are very pleased with what this supplier does for us.</li> <li>3. If we had to do it all over again, we would still choose to use this supplier.</li> </ol>	<p>(Svært uenig – Svært enig)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alt i alt er vi svært fornøyd med dette konsulentselskapet.</li> <li>2. Vi er veldig fornøyd med hva dette konsulentselskapet gjør for oss.</li> <li>3. Om vi kunne gjøre alt på nytt ville vi fortsatt valgt dette .konsulentselskapet</li> </ol>
Kilde	Loyalty	Lojalitet
(Homburg, Muller, & Klarmann, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. We consider company X as our first choice for the purchase of such products and services.</li> <li>2. We intend to additionally purchase other</li> </ol>	<p>(Svært uenig – svært enig)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vi anser dette konsulentselskapet som vårt førstevalg ved kjøp av tilsvarende løsninger.</li> </ol>



	<p>products and services from company X in the future.</p> <p>3. We recommend company X to other people (e.g., customers, business partners, friends).</p>	<p>2. Vi ønsker å kjøpe andre løsninger av dette konsulentselskapet.</p> <p>3. Vi anbefaler dette konsulentselskapet til andre (for eksempel forretningspartnere)</p>
<b>Kilde</b>	<b>Innovation Asset breadth</b>	<b>Bredden av innovasjonene til konsulentselskapet</b>
(Fang, Palmatier, & Grewal, 2011)	<p>(strongly agree-strongly disagree) (During the last 5 years...)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Our firm has developed a diverse technology portfolio.</li> <li>Our firm has established a broad knowledge base of new technologies.</li> <li>Our firm has accumulated extensive know-how regarding new product and service development.</li> </ol> <p>Our firm has developed extensive knowledge of engineering management across different industries.</p>	<p>(Svært uenig – Svært enig)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet utviklet en dyp portefølje av innovative løsninger</li> <li>I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet opparbeidet en grundig forståelse av tilgjengelig teknologi/løsninger i markedet</li> <li>I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet tilegnet seg en grundig forståelse for våre produkter og tjenestetilbud.</li> </ol>
<b>Kilde</b>	<b>Innovation Asset depth</b>	<b>Dybden av innovasjonene til konsulentselskapet</b>
(Fang, Palmatier, & Grewal, 2011)	<p>(strongly agree-strongly disagree) (During the last 5 years...)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Our firm has developed a deep innovation portfolio.</li> <li>Our firm has accumulated profound understanding of our existing technologies.</li> <li>Our firm has established thorough know-how regarding our product and service offerings.</li> <li>Our firm has developed deep understandings</li> </ol>	<p>(Svært uenig – Svært enig)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet utviklet en dyp portefølje av innovative løsninger</li> <li>I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet opparbeidet en grundig forståelse av tilgjengelig teknologi/løsninger i markedet</li> <li>I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet tilegnet seg en grundig forståelse for våre produkter og tjenestetilbud.</li> </ol>
<b>Kilde</b>	<b>Norm of information exchange</b>	<b>Norm om informasjonsutveksling</b>
(Heide & John, Do Norms Matter in Marketing Relationships, 1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>In this relationship, it is expected that any information that might help the other party will be provided to them</li> <li>Exchange of information in this relationship takes place frequently and informally, and not only according to a prespecified agreement</li> <li>It is expected that the parties will provide proprietary information if it can help the other party</li> <li>It is expected that we keep each other informed about events or changes that may affect the other party</li> </ol>	<p>(Svært uenig – Svært enig)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I forholdet til konsulentselskapet forventes det at begge parter gir hverandre tilgang til all informasjon som kan være til nytte for den annen part.</li> <li>I forholdet til konsulentselskapet blir informasjon utvekslet jevnlig og uformelt, og ikke bare i henhold til forutbestemte regler og avtaler.</li> <li>Begge parter forventer at dersom den ene part besitter informasjon som er ukjent, men nyttig for den andre part vil denne informasjonen bli gjort tilgjengelig.</li> <li>Det forventes at vi holder hverandre informert om hendelser eller endringer som kan påvirke den andre part</li> </ol>
<b>Kilde</b>	<b>Legal bonds</b>	<b>Kontraktspesifisitet</b>
(Cannon & Perreault Jr., 1999)	<p>(strongly agree-strongly disagree)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>We have specific, well-detailed agreements with this vendor.</li> <li>We have formal agreements that detail the obligations of both parties.</li> <li>We have detailed contractual agreements with this supplier.</li> </ol>	<p>(Svært uenig – svært enig)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vi har spesifikke, detaljerte avtaler med dette konsulentselskapet</li> <li>Vi har formelle avtaler som detaljert viser forpliktelsene til begge parter</li> <li>Vi har detaljerte kontraktuelle avtaler med dette konsulentselskapet.</li> </ol>
<b>Kilde</b>		<b>Kompleksitet</b>
(Wathne, Sande, Ghosh, 2013)		<ol style="list-style-type: none"> <li>Løsningen er svært avansert</li> <li>Løsningen er svært kompleks (dvs. innviklet, komplisert).</li> <li>Det er vanskelig å forstå hvordan løsningen er bygget opp</li> </ol>

Cronbach's alpha		0,775188179	0,809	0,837	0,806	0,825	0,86	0,72	0,949	0,927	0,936	0,894	0,827
Item loadings	Komplekstet	Kravspesifisering	Tilpasning og integrasjon	Implementering	Service og oppfølging	Innovasjonsbredde	Innovasjonsdybde	Kundetilfredshet	Loyalitet	Varighet	Informasjonsutveksling	Kontaktspesifisitet	
X1	.823												
X2	.911												
X3	.760												
X4		.848											
X5		.883											
X6		.826											
X7			.928										
X8			.928										
X9				.829									
X10				.919									
X11				.802									
X12					.848								
X13					.898								
X14					.838								
X15						.774							
X16						.901							
X17						.726							
X18							.897						
X19							.908						
X20							.852						
X21								.978					
X22								.967					
X23								.942					
X24									.914				
X25									.923				
X26									.965				
X27										.940			
X28										.974			
X29										.912			
X30											.819		
X31												.865	
X32												.901	
X33													
X34												.904	
X35													
X36													

### 3 Lasting av mål

## 4 Syntaks for generering av interaksjonsledd

### 4.1 Norm om informasjonsutveksling

COMPUTE Norm\_informasjon\_krav = Krav\_c \* Norm\_informasjon\_d.

EXECUTE .

COMPUTE Norm\_informasjon\_tilpasning = Tilpasning\_b \* Norm\_informasjon\_d.

EXECUTE .

COMPUTE Norm\_informasjon\_implementering = Implementering\_b \* Norm\_informasjon\_d.

EXECUTE .

COMPUTE Norm\_informasjon\_oppfoelging = Oppfoelging\_c \* Norm\_informasjon\_d.

EXECUTE .

### 4.2 Innovasjonsbredde

COMPUTE Innovasjonsbredde\_krav = Krav\_c \* Innovasjonsbredde\_c.

EXECUTE .

COMPUTE Innovasjonsbredde\_tilpasning = Tilpasning\_b \* Innovasjonsbredde\_c.

EXECUTE .

COMPUTE Innovasjonsbredde\_implementering = Implementering\_b \* Innovasjonsbredde\_c.

EXECUTE .

COMPUTE Innovasjonsbredde\_oppfoelging = Oppfoelging\_c \* Innovasjonsbredde\_c.

EXECUTE .

### 4.3 Innovasjonsdybde

COMPUTE Innovasjonsdybde\_krav = Krav\_c \* Innovasjonsdybde\_c.

EXECUTE .

COMPUTE Innovasjonsdybde\_tilpasning = Tilpasning\_b \* Innovasjonsdybde\_c.

EXECUTE .

COMPUTE Innovasjonsdybde\_implementering = Implementering\_b \* Innovasjonsdybde\_c.

EXECUTE .

COMPUTE Innovasjonsdybde\_oppfoelging = Oppfoelging\_c \* Innovasjonsdybde\_c.

EXECUTE .

## 5 Kundetilfredshet på lojalitet regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,891 <sup>a</sup>	,793	,776	2,38199

a. Predictors: (Constant), Årlig verdi på innkjøp, Kundetilfredshet\_c, Varighet, Kontrakter\_c, Kompleksitet\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,279	,532		,526	,601
Kundetilfredshet_c	,918	,062	,872	14,901	,000
Kontrakter_c	,100	,067	,094	1,498	,139
Kompleksitet_b	-,046	,084	-,035	-,544	,589
Varighet	-,002	,007	-,014	-,233	,816
Årlig verdi på innkjøp	2,103E-08	,000	,054	,830	,410

a. Dependent Variable: Lojalitet\_c

## 6 Relasjonelle prosesser regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,779 <sup>a</sup>	,606	,554	3,15979

a. Predictors: (Constant), Kontrakter\_c, Oppfoelging\_c, Kompleksitet\_b, Varighet, Krav\_c, Årlig verdi på innkjøp, Tilpasning\_b, Implementering\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,368	,681		-,540	,591
Krav_c	,138	,138	,111	1,004	,319
Tilpasning_b	,490	,220	,277	2,227	,030
Implementering_b	,497	,168	,395	2,963	,004
Oppfoelging_c	,171	,117	,157	1,469	,147
Varighet	-,003	,008	-,031	-,364	,717
Årlig verdi på innkjøp	7,511E-08	,000	,202	2,124	,038
Kompleksitet_b	-,110	,110	-,090	-,999	,322
Kontrakter_c	,057	,088	,057	,655	,515

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 7 Norm om informasjonsutveksling regresjoner

### 7.1 Norm om informasjonsutveksling på Kravprosessen regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,801 <sup>a</sup>	,641	,579	3,06859

a. Predictors: (Constant), Norm\_informasjon\_krav, Implementering\_b, Komplexitet\_b, Kontrakter\_c, Varighet, Norm\_informasjon\_d, Årlig verdi på innkjøp, Krav\_c, Oppfølging\_c, Tilpasning\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,821	,694		-1,183	,242
Krav_c	,098	,136	,079	,717	,476
Tilpasning_b	,397	,232	,225	1,712	,092
Implementering_b	,534	,164	,424	3,259	,002
Oppfølging_c	,087	,119	,080	,734	,466
Varighet	-,001	,008	-,007	-,083	,934
Årlig verdi	8,481E-08	,000	,228	2,449	,017
Kontrakter_c	-,009	,091	-,008	-,094	,926
Kompleksitet_b	-,111	,107	-,091	-1,040	,303
Norm_informasjon_d	,201	,103	,207	1,945	,057
Norm_informasjon_krav	,045	,025	,150	1,780	,080

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 7.2 Norm om informasjonsutveksling på Tilpasning og integrasjonsprosessen regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 <sup>a</sup>	,629	,565	3,12058

a. Predictors: (Constant), Norm\_informasjon\_tilpasning, Kontrakter\_c, Varighet, Krav\_c, Kompleksitet\_b, Årlig verdi på innkjøp, Oppfølging\_c, Norm\_informasjon\_d, Tilpasning\_b, Implementering\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,696	,709		-,982	,330
Krav_c	,101	,141	,082	,718	,475
Tilpasning_b	,396	,238	,224	1,663	,102
Implementering_b	,562	,170	,447	3,301	,002
Oppfølging_c	,126	,119	,115	1,053	,296
Varighet	-,002	,008	-,025	-,297	,767
Årlig verdi på innkjøp	8,359E-08	,000	,225	2,373	,021
Kontrakter_c	,005	,092	,005	,053	,958
Kompleksitet_b	-,123	,109	-,101	-1,126	,265
Norm_informasjon_d	,194	,108	,200	1,802	,077
Norm_informasjon_tilpasning	,033	,031	,108	1,071	,288

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

### 7.3 Norm om informasjonsutveksling på Implementeringsprosessen regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 <sup>a</sup>	,638	,575	3,08219

a. Predictors: (Constant), Norm\_informasjon\_implementering, Krav\_c, Varighet, Verdi på årlig innkjøp, Kontrakter\_c, Kompleksitet\_b, Oppfølging\_c, Norm\_informasjon\_d, Implementering\_b, Tilpasning\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,683	,681		-1,004	,320
Krav_c	,084	,139	,067	,601	,550
Tilpasning_b	,447	,239	,253	1,871	,066
Implementering_b	,541	,165	,430	3,282	,002
Oppfølging_c	,104	,118	,095	,877	,384
Varighet	-,002	,008	-,024	-,287	,775
Årlig verdi på innkjøp	8,100E-08	,000	,218	2,332	,023
Kontrakter_c	,000	,091	,000	,004	,997
Kompleksitet_b	-,107	,107	-,087	-,994	,325
Norm_informasjon_d	,214	,107	,220	2,004	,050
Norm_informasjon_implementering	,034	,021	,153	1,622	,110

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c



## 7.4 Norm om informasjonsutveksling på Oppfølgingsprosessen regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,808 <sup>a</sup>	,653	,593	3,01907

a. Predictors: (Constant), Norm\_informasjon\_oppfoelging, Kontrakter\_c, Krav\_c, Varighet, Kompleksitet\_b, Oppfoelging\_c, Årlig verdi på innkjøp, Norm\_informasjon\_d, Implementering\_b, Tilpasning\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,706	,662		-1,066	,291
Krav_c	,034	,140	,028	,246	,806
Tilpasning_b	,501	,236	,283	2,123	,038
Implementering_b	,570	,162	,453	3,513	,001
Oppfoelging_c	,097	,116	,089	,834	,408
Varighet	-,005	,008	-,055	-,668	,507
Årlig verdi på innkjøp	8,217E-08	,000	,221	2,415	,019
Kontrakter_c	,008	,089	,008	,090	,928
Kompleksitet_b	-,122	,105	-,100	-1,161	,250
Norm_informasjon_d	,228	,103	,235	2,205	,031
Norm_informasjon_oppfoelging	,044	,019	,218	2,279	,026

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 8 Innovasjonsevne

### 8.1 Innovasjonsbredde på Kravprosessen regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 <sup>a</sup>	,609	,541	3,20373

a. Predictors: (Constant), Innovasjonsbredde\_krav, Kompleksitet\_b, Implementering\_b, Kontrakter\_c, Varighet, Innovasjonsbredde\_c, Årlig verdi på innkjøp, Oppfølging\_c, Krav\_c, Tilpasning\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,304	,723		-,421	,675
Krav_c	,110	,148	,089	,745	,459
Tilpasning_b	,475	,226	,268	2,099	,040
Implementering_b	,501	,170	,399	2,946	,005
Oppfølging_c	,160	,126	,147	1,266	,210
Varighet	-,003	,008	-,034	-,392	,697
Årlig verdi på innkjøp	7,451E-08	,000	,201	2,076	,042
Kontrakter_c	,046	,091	,046	,510	,612
Kompleksitet_b	-,113	,112	-,092	-1,011	,316
Innovasjonsbredde_c	,071	,121	,059	,586	,560
Innovasjonsbredde_krav	-,007	,026	-,022	-,248	,805

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 8.2 Innovasjonsbredde på Tilpasning og integrasjonsprosessen regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,781 <sup>a</sup>	,610	,543	3,19838

a. Predictors: (Constant), Innovasjonsbredde\_tilpasning, Oppfoelging\_c, Komplexitet\_b, Kontrakter\_c, Varighet, Krav\_c, Årlig verdi på innkjøp, Innovasjonsbredde\_c, Tilpasning\_b, Implementering\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,392	,694		-,566	,574
Krav_c	,125	,145	,101	,864	,391
Tilpasning_b	,496	,224	,281	2,212	,031
Implementering_b	,498	,170	,396	2,931	,005
Oppfoelging_c	,151	,123	,139	1,231	,223
Varighet	-,003	,008	-,035	-,402	,689
Årlig verdi på innkjøp	7,297E-08	,000	,196	2,031	,047
Kontrakter_c	,043	,091	,043	,477	,635
Kompleksitet_b	-,107	,112	-,088	-,962	,340
Innovasjonsbredde_c	,057	,121	,047	,474	,637
Innovasjonsbredde_tilpasning	,018	,035	,043	,506	,615

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

### 8.3 Innovasjonsbredde på Implementeringsprosessen regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,785 <sup>a</sup>	,616	,550	3,17480

a. Predictors: (Constant), Innovasjonsbredde\_implementering, Kontrakter\_c, Implementering\_b, Komplexitet\_b, Varighet, Innovasjonsbredde\_c, Årlig verdi på innkjøp, Oppfølging\_c, Krav\_c, Tilpasning\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,468	,693		-,676	,502
Krav_c	,125	,143	,101	,873	,386
Tilpasning_b	,527	,225	,298	2,341	,023
Implementering_b	,474	,170	,377	2,785	,007
Oppfølging_c	,139	,123	,127	1,130	,263
Varighet	-,003	,008	-,028	-,328	,744
Årlig verdi på innkjøp	6,811E-08	,000	,183	1,890	,064
Kontrakter_c	,051	,091	,051	,568	,573
Kompleksitet_b	-,089	,113	-,073	-,785	,435
Innovasjonsbredde_c	,062	,119	,052	,526	,601
Innovasjonsbredde_implementering	,026	,024	,090	1,060	,293

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 8.4 Innovasjonsbredde på Oppfølgingsprosessen regresjon

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,796 <sup>a</sup>	,633	,570	3,10153

a. Predictors: (Constant), Innovasjonsbredde\_oppfoelging, Oppfoelging\_c, Kompleksitet\_b, Kontrakter\_c, Varighet, Krav\_c, Årlig verdi på innkjøp, Innovasjonsbredde\_c, Tilpasning\_b, Implementering\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,566	,677		-,835	,407
Krav_c	,040	,145	,032	,275	,785
Tilpasning_b	,548	,219	,310	2,508	,015
Implementering_b	,491	,165	,390	2,981	,004
Oppfoelging_c	,146	,119	,134	1,228	,224
Varighet	-,005	,008	-,053	-,630	,531
Årlig verdi på innkjøp	7,407E-08	,000	,199	2,132	,037
Kontrakter_c	,044	,088	,044	,502	,618
Kompleksitet_b	-,102	,108	-,083	-,942	,350
Innovasjonsbredde_c	,096	,117	,080	,824	,413
Innovasjonsbredde_oppfoelging	,050	,025	,167	1,988	,052

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 8.5 Innovasjonsdybde på Kravprosessen

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,563	3,12799

a. Predictors: (Constant), Innovasjonsdybde\_krav, Årlig verdi på innkjøp, Krav\_c, Varighet, Kontrakter\_c, Kompleksitet\_b, Oppfølging\_c, Innovasjonsdybde\_c, Tilpasning\_b, Implementering\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,099	,742		-,133	,894
Krav_c	,075	,141	,060	,532	,597
Tilpasning_b	,452	,219	,255	2,062	,044
Implementering_b	,412	,173	,327	2,385	,020
Oppfølging_c	,138	,119	,127	1,160	,251
Varighet	-,005	,008	-,058	-,672	,504
Årlig verdi på innkjøp	7,161E-08	,000	,193	2,042	,046
Kompleksitet_b	-,128	,109	-,105	-1,171	,246
Kontrakter_c	,048	,087	,048	,555	,581
Innovasjonsdybde_c	,262	,146	,207	1,795	,078
Innovasjonsdybde_krav	-,010	,032	-,027	-,328	,744

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 8.6 Innovasjonsdybde på Tilpasning og integrasjonsprosessen

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791 <sup>a</sup>	,626	,562	3,13087

a. Predictors: (Constant), Innovasjonsdybde\_tilpasning, Krav\_c, Hvor lenge har din bedrift samarbeidet med dette konsultentselskapet (inklusive tidligere samarbeid)? Svar i antall år og måneder, f.eks: "2 år, 4 mnd.", Hva er den årlige verdien på innkjøp fra dette konsultentselskapet? (omtrent i kroner), Kontrakter\_c, Oppfølging\_c, Kompleksitet\_b, Innovasjonsdybde\_c, Tilpasning\_b, Implementering\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,190	,705		-,269	,789
Krav_c	,078	,141	,063	,553	,583
Tilpasning_b	,456	,221	,258	2,067	,043
Implementering_b	,416	,173	,331	2,404	,019
Oppfølging_c	,132	,118	,121	1,119	,268
Varighet	-,005	,008	-,055	-,640	,525
Årlig verdi på innkjøp	7,167E-08	,000	,193	2,040	,046
Kompleksitet_b	-,128	,110	-,105	-1,170	,247
Kontrakter_c	,049	,087	,049	,565	,574
Innovasjonsdybde_c	,255	,147	,202	1,741	,087
Innovasjonsdybde_tilpasning	-,001	,040	-,002	-,029	,977

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 8.7 Innovasjonsdybde på Implementeringsprosessen

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,562	3,13010

a. Predictors: (Constant), Innovasjonsdybde\_implementering, Krav\_c, Varighet, Kontrakter\_c, Kompleksitet\_b, Oppfoelging\_c, Årlig verdi på innkjøp, Innovasjonsdybde\_c, Tilpasning\_b, Implementering\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,164	,705		-,233	,817
Krav_c	,080	,142	,065	,566	,573
Tilpasning_b	,453	,220	,256	2,060	,044
Implementering_b	,414	,172	,329	2,402	,020
Oppfoelging_c	,134	,118	,123	1,133	,262
Varighet	-,005	,008	-,054	-,636	,528
Årlig verdi på innkjøp	7,265E-08	,000	,196	2,041	,046
Kompleksitet_b	-,131	,110	-,107	-1,186	,240
Kontrakter_c	,048	,087	,047	,550	,584
Innovasjonsdybde_c	,255	,144	,201	1,766	,083
Innovasjonsdybde_implementering	-,005	,027	-,014	-,171	,865

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c



## 8.8 Innovasjonsdybde på Oppfølgingsprosessen

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,562	3,12947

a. Predictors: (Constant), Innovasjonsdybde\_oppfoelging, Implementering\_b, Kontrakter\_c, Varighet, Kompleksitet\_b, Årlig verdi på innkjøp, Oppfoelging\_c, Krav\_c, Innovasjonsdybde\_c, Tilpasning\_b

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,232	,701		-,331	,742
Krav_c	,070	,145	,057	,486	,629
Tilpasning_b	,466	,222	,264	2,096	,040
Implementering_b	,420	,173	,334	2,428	,018
Oppfoelging_c	,131	,118	,120	1,110	,271
Varighet	-,005	,008	-,057	-,665	,508
Årlig verdi på innkjøp	7,216E-08	,000	,194	2,052	,045
Kompleksitet_b	-,132	,110	-,108	-1,194	,237
Kontrakter_c	,049	,087	,048	,561	,577
Innovasjonsdybde_c	,253	,144	,200	1,750	,085
Innovasjonsdybde_oppfoelging	,006	,026	,020	,230	,819

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet\_c

## 9 Survey Kundetilfredshet og konsulentselskap

Tusen takk for at du er villig til å delta i denne undersøkelsen som blir foretatt av Pål Nesteby ved Handelshøyskolen ved UiS! Undersøkelsen er en del av Masteroppgaven som sluttføres våren 2013.

Som tidligere nevnt er formålene med denne studien å:

1. Undersøke hvilke faktorer (deriblant innovasjonsevne) som er kritiske for å sikre fornøyde og lojale kunder innen IT-prosjekter.
2. Undersøke om det er noen deler av leveranseprosessen fra konsulentselskapet som krever mer fokus enn andre.

Merk at prosjektet ikke er sponset av kommersielle interesser, og har kun som formål å skape ny kunnskap om kundetilfredshet og konsulentselskap. Vi kan derfor garantere:

- En objektiv analyse og rapportering av resultatene, samt
- At informasjonen som du gir oss vil bli behandlet strengt konfidensielt. Ingen svar vil kunne bli identifisert i noen rapporter fra studien.

**Ettersom det tar litt tid å fylle ut undersøkelsen har jeg gjort mitt beste for at du skal få noe igjen for tiden du bruker på å svare.**

- Å fylle ut undersøkelsen vil i seg selv være nyttig, ettersom denne kan hjelpe deg til å reflektere over hva som er viktig for din bedrift når dere kjøper tjenester av konsulentselskap.
- Når analysen av dataene er ferdige vil du få tilsendt (på e-post) en rapport som gjør greie for resultatet av undersøkelsen og hvilke implikasjoner dette kan ha for hvordan konsulentselskaper håndterer sine kunderelasjoner. Dette kan i neste omgang gi deg en bedre forståelse av hva du kan forvente av konsulentselskaper og hvilke områder det er viktig for dere (som kunde av konsulentselskapet) å følge opp.
- Du vil få et begrepsapparat som gjør at du lettere kan definere og sette agendaen i ditt møte med ulike konsulentselskap.
- Det vil bli arrangert en presentasjon av rapporten hvor det vil være gratis å delta.

### Viktig:

Når du svarer på spørsmålene i undersøkelsen, vær vennlig å **ta utgangspunkt i et pågående eller nylig avsluttet IT-prosjekt dere har med et konsulentselskap**. Du skal ta utgangspunkt i dette konsulentselskapet når du svarer på alle spørsmålene i undersøkelsen.

For å kunne gjøre så gode analyser som mulig har jeg måttet sette opp noen kriterier som avgrenser valg av konsulentselskap jeg ønsker at du skal ta utgangspunkt i:

**1. Prosjektet skal enten ha pågått i en god stund eller være nylig avsluttet.** Dette er avgjørende ettersom du vil få spørsmål om resultater knyttet til leveransene fra konsulentselskapet.

**2. Konsulentselskapet skal ikke være del av ditt selskap/konsern.**

De fleste spørsmålene er formulert som utsagn, og det benyttes en svarskala. Du svarer ved å klikke på det du mener er det riktige tallet. I de fleste tilfellene representerer tallet i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet. Noen av utsagnene kan virke like, men de er alltid litt forskjellige, noe som øker undersøkelsens presisjon. Din umiddelbare reaksjon er sannsynligvis den riktige, og vi ber deg om å besvare spørsmålene i et jevnt og raskt tempo. Når det gjelder spørsmål hvor vi ber om tallstørrelser, er det tilstrekkelig med omtrentlige verdier. Det skal ikke være nødvendig å lete frem opplysninger for å besvare undersøkelsen.

Mange spørsmål i undersøkelsen relateres til **“din bedrift”**. Hvis du arbeider i et større selskap/konsern, kan det da være enklere å tenke på din egen divisjon, fabrikk, avdeling osv. istedenfor selskapet som en helhet. Noen av spørsmålene i undersøkelsen omhandler også relasjonen til din **kontaktperson** i konsulentselskapet.

Om du har spørsmål er et bare å ta kontakt med meg når som helst:

**Pål Nesteby**

Epost: [nesteby77@hotmail.com](mailto:nesteby77@hotmail.com)

Telefon: 93 49 65 44

## Undersøkelse

### 9.1 Lengde på forhold

Hvor lenge har din bedrift samarbeidet med dette konsulentselskapet (inklusive tidligere samarbeid)?

### 9.2 Løsningsbeskrivelse

Hvordan vil du beskrive løsningen din bedrift kjøper fra dette konsulentselskapet? **Med «løsningen» menes IT-løsningen/produktet/tjenesten som leveres av dette konsulentselskapet.**

### 9.3 Kompleksitet

Hvor kompleks (komplisert/innviklet) er løsningen som dette konsulentselskapet leverer?

	Helt uenig						Helt enig
Løsningen er svært avansert.	1	2	3	4	5	6	7
Løsningen er svært komplekst (dvs. innviklet, komplisert).	1	2	3	4	5	6	7
Det er vanskelig å forstå hvordan løsningen er bygget opp.	1.....2		3	4	5	6	7

### 9.4 Årlig verdi

Hva er den årlige verdien på innkjøp fra dette konsulentselskapet?

Omtrent \_\_\_\_\_ kroner

### 9.5 Kravspesifisering

Ta utgangspunkt i situasjonen slik den var etter at dere hadde inngått avtale med konsulentselskapet. Merk av for hvor godt utsagnet beskriver hvordan konsulentselskapet jobbet sammen med dere.

	Svært dårlig beskrivelse						Svært god beskrivelse
I startfasen til prosjektet ble de riktige spørsmålene stilt og de relevante interessentene i vår bedrift ble involvert for å avdekke våre behov og krav.	1	2	3	4	5	6	7
I startfasen til prosjektet ble det ikke bare spurt om spesifikasjoner knyttet til løsningen, men det ble også fokusert på vårt selskaps helhetlige behov, inkludert hvordan våre interne prosesser, vår forretningsmodell osv.	1	2	3	4	5	6	7
I starten av prosjektet ble det både fokusert på våre nåværende behov og fremtidige behov.	1	2	3	4	5	6	7

### 9.6 Tilpasning og integrasjon

Merk av for hvor godt utsagnet beskriver hvordan konsulentselskapet jobber sammen med dere.

	Svært dårlig beskrivelse						Svært god beskrivelse
Konsulentselskapet er villig til å designe, tilpasse og/eller velge løsninger som passer inn i vår bedrift.	1	2	3	4	5	6	7
Konsulentselskapet er flinke til å designe, tilpasse og/eller velge løsninger som passer bra sammen.	1	2	3	4	5	6	7

## 9.7 Leveransen

Merk av for hvor godt utsagnet beskriver hvordan konsulentselskapet jobber sammen med dere.

	Svært dårlig beskrivelse					Svært god beskrivelse	
Leveranse og installasjon av løsningen er godt utført av konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7
Konsulentselskapet er gode til å gi nødvendig informasjon og opplæring for å øke nytten av løsningen.	1	2	3	4	5	6	7
Konsulentselskapet har god forståelse for våre ansattes evner og muligheter.	1	2	3	4	5	6	7

## 9.8 Service og oppfølging

Merk av for hvor godt utsagnet beskriver hvordan konsulentselskapet jobber sammen med dere.

	Svært dårlig beskrivelse					Svært god beskrivelse		
Konsulentselskapet følger oss godt opp og supporterer løsningen(e) som allerede er implementert	1	2	3	4	5	6	7	
Konsulentselskapet sikrer at nødvendige oppdateringer og vedlikehold blir gjort	1	2	3	4	5	6	7	
Konsulentselskapet sikrer videreutvikling av eksisterende løsninger for å dekke våre stadig nye og endrede behov	1	2	3	4	5	6	7	

## 9.9 Innovasjonsevne hos konsulentselskapet

Hvordan innovasjon oppstod i prosjektet

Innovasjon kan både være små inkrementelle steg som strømlinjeformer og tilpasser eksisterende teknikker og store, helt nye ideer som tilsynelatende kommer uten noen klare forgjengere.

I prosjektet med dette konsulentselskapet oppstod innovasjon på følgende måte:

Merk av for hvor enig du er i utsagnet under, der 1 = Helt uenig og 7 = Helt enig.

	Helt uenig					Helt enig	
Det er (var) ingen nevneverdig innovasjon i prosjektet med dette konsulentselskapet	1	2	3	4	5	6	7
Innovasjon er (var) definert inn som en del av prosjektet	1	2	3	4	5	6	7
Innovasjon oppstod underveis i prosjektet	1	2	3	4	5	6	7

## 9.10 Dybden av innovasjonene

	Helt uenig					Helt enig	
I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet utviklet en dyp portefølje av innovative løsninger	1	2	3	4	5	6	7
I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet opparbeidet en grundig forståelse av tilgjengelig teknologi/løsninger i markedet	1	2	3	4	5	6	7

I løpet av de siste 5 årene har konsulentselskapet tilegnet seg en grundig forståelse for våre produkter og tjenestetilbud	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

## 9.11 Bredden av innovasjonene

	Helt uenig					Helt enig	
I løpet av de siste 5 årene har Konsulentselskapet utviklet bred kunnskap om løsningsstyring innenfor ulike industrier	1	2	3	4	5	6	7
I løpet av de siste 5 årene har Konsulentselskapet tilegnet seg en bred kunnskapsbase om nye løsninger og teknologier	1	2	3	4	5	6	7
I løpet av de siste 5 årene har Konsulentselskapet utviklet en mangfoldig løsningsportefølje	1	2	3	4	5	6	7

## 9.12 Proaktiv kundeorientering

Sammenliknet med hva vi forventer av våre beste tilbydere...

	Helt uenig					Helt enig	
Utmerker dette konsulentselskapet seg ved å forutse våre endrede behov, til og med før vi tar kontakt	1	2	3	4	5	6	7
Bruker dette konsulentselskapet tid på å studere endringer i våre omgivelser slik at de kan være proaktive i forhold til våre fremtidige behov	1	2	3	4	5	6	7
Lykkes dette konsulentselskapet med å forutse endringer i våre behov	1	2	3	4	5	6	7
Presenterer dette konsulentselskapet nye løsninger som vi trenger, men som vi selv ikke kom på å spørre om	1	2	3	4	5	6	7
Søker dette konsulentselskapet hele tiden etter tegn som kan avdekke endringer i hva vi verdsetter utover det vi spør om	1	2	3	4	5	6	7
Presenterer dette konsulentselskapet nye ideer til oss som hjelper oss med å holde tritt med våre stadig endrende omgivelser.	1	2	3	4	5	6	7

## 9.13 Kunde verdi – Bedre til å redusere kostnader

I hvilken grad vil du si at din bedrift har blitt bedre til å redusere kostnader og utvikle sluttprodukter/tjenester som følge av forholdet til dette konsulentselskapet? Sammenlign de realiserte gevinstene/fordelene med dem du ville forvente å oppnå gjennom et samarbeid med et tilsvarende konsulentselskap. Merk av der det passer best.

	Helt uenig				Helt enig			
Bedre til å redusere kostnader:								
Min bedrift har blitt bedre til å effektivisere egen produksjon som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7	
Min bedrift har blitt bedre til å unngå kostbare problemer i egen produksjon som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7	
Min bedrift har blitt bedre til å samordne prosesser og prosedyrer i organisasjonen på en effektiv måte som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7	
Min bedrift har blitt bedre til å reagere effektivt på endringer i markedet som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7	

## 9.14 Kundeverti – Bedre til å utvikle god slutt-produkter/tjenester

### Bedre til å utvikle gode slutt-produkter/-tjenester:

Min bedrift har blitt bedre til å differensiere våre produkter og tjenester vis-à-vis våre konkurrenter som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7
Min bedrift har blitt bedre til å utvikle produkter/tjenester med overlegent godt design og/eller (teknisk) gode løsninger som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7
Min bedrift har blitt bedre til å utvikle produkter/tjenester som blir positivt mottatt av våre kunder som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7
Min bedrift har blitt bedre til å lage produkter og tjenester med høy kvalitet som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7
Min bedrift har blitt bedre til å utvikle produkter/tjenester som utløser høy betalingsvillighet blant våre kunder som en følge av forholdet til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7

## 9.15 Kundetilfredshet

	Helt uenig					Helt enig	
Alt i alt er vi svært fornøyde med dette konsulentselskapet	1	2	3	4	5	6	7
Vi er veldig fornøyd med hva dette konsulentselskapet gjør for oss	1	2	3	4	5	6	7
Om vi kunne gjøre alt på nytt ville vi fortsatt valgt dette konsulentselskapet	1	2	3	4	5	6	7

## 9.16 Lojalitet

	Helt uenig					Helt enig	
Vi anser dette konsulentselskapet som vårt førstevalg ved kjøp av tilsvarende løsninger	1	2	3	4	5	6	7
Vi ønsker å kjøpe andre løsninger av dette konsulentselskapet	1	2	3	4	5	6	7
Vi anbefaler dette konsulentselskapet til andre (for eksempel forretningspartnere)	1	2	3	4	5	6	7

## 9.17 Rykte

Med utgangspunkt i følgende utsagn, beskriv hvordan du oppfatter at konsulentselskapets rykte var blant andre bedrifter i din bransje var før dere inngikk det nåværende samarbeidet.

	Helt uenig				Helt enig			
Dette konsulentselskapet var kjent for å være opptatt av kundenes behov.	1	2	3	4	5	6	7	
Dette konsulentselskapet var kjent for å behandle kundene	1	2	3	4	5	6	7	

rettferdig.							
Dette konsultentselskapet var kjent for å ta kundenes rettigheter seriøst.	1	2	3	4	5	6	7
Dette konsultentselskapet var kjent for å bry seg om kundene, uansett størrelse.	1	2	3	4	5	6	7

## 9.18 Tidligere forhold

Vurder forholdet mellom din bedrift og konsultentselskapet før dere inngikk prosjektet.

	Helt u enig					Helt enig	
Vi hadde tidligere jobbet svært tett sammen.	1	2	3	4	5	6	7
Vi hadde et svært nært forhold til dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7
Vårt selskap og dette konsulentselskapet har et svært tett samarbeid, som et ekte team.	1	2	3	4	5	6	7

## 9.19 Norm om informasjonsutveksling

Forretningsforhold karakteriseres ofte av visse forretningsnormer (dvs. uformelle regler). I hvilken grad vil du si at din bedrift og konsultentselskapet har forventninger om å rette seg etter forretningsnormene beskrevet nedenfor.

	Helt u enig				Helt enig			
I forholdet til konsultentselskapet forventes det at begge parter gir hverandre tilgang til all informasjon som kan være til nytte for den annen part.	1	2	3	4	5	6	7	
I forholdet til konsultentselskapet blir informasjon utvekslet jevnlig og uformelt, og ikke bare i henhold til forutbestemte regler og avtaler.	1	2	3	4	5	6	7	
Begge parter forventer at dersom den ene part besitter informasjon som er ukjent, men nyttig for den andre part vil denne informasjonen bli gjort tilgjengelig.	1	2	3	4	5	6	7	
Det forventes at vi holder hverandre informert om hendelser eller endringer som kan påvirke den andre part.	1	2	3	4	5	6	7	



## 9.20 Norm om solidaritet

	Helt u enig				Helt enig			
Når problemer oppstår i dette forholdet blir de behandlet som en felles utfordring, snarere enn en parts individuelle ansvar.	1	2	3	4	5	6	7	
Begge parter er innstilt på å iverksette forbedringer som kan gagne forholdet som helhet, og ikke bare den ene parten.	1	2	3	4	5	6	7	
Hverken vår bedrift eller konsulentselskapet har noe i mot å skylde den andre parten en tjeneste.	1	2	3	4	5	6	7	

## 9.21 Norm om fleksibilitet

	Helt u enig				Helt enig			
Forholdet til konsulentselskapet er karakterisert ved at partene utviser fleksibilitet når motparten ber om å gjøre endringer.	1	2	3	4	5	6	7	
Partene forventer å kunne gjøre tilpasninger i forholdet for å håndtere skiftende omstendigheter.	1	2	3	4	5	6	7	
Når noe uforutsett skjer, vil partene heller utarbeide en ny avtale enn å tvinge hverandre til å overholde betingelsen i den opprinnelige avtalen.	1	2	3	4	5	6	7	

## 9.22 Tillit

	Helt u enig				Helt enig			
Vi har tiltro til at konsulentselskapet har den nødvendige kompetansen til å levere en effektiv og lønnsom løsning.	1	2	3	4	5	6	7	
Vi har tiltro til at konsulentselskapet ivaretar vårt selskaps interesser i vårt samarbeid.	1	2	3	4	5	6	7	

### Kryssforståelse (del 1)

Nedenfor ber vi deg om å vurdere kontaktpersonens forståelse av din måte å tenke på. For hvert utsagn blir du spurt om din vurdering av dette spørsmålet, samt hva du tror er kontaktpersonens vurdering.

#### 9.23 Jeg har dyp innsikt i hvordan kontaktpersonen vurderer endringer i rådende markedsforhold.

	Helt uenig							Helt enig
Hvor enig er du i utsagnet over?	1	2	3	4	5	6	7	
Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnet over (dvs. om din innsikt)?	1	2	3	4	5	6	7	

#### 9.24 Jeg har dyp innsikt i hvordan kontaktpersonen vurderer sin bedrifts muligheter til å tilfredsstille sine kunder.

	Helt uenig							Helt enig
Hvor enig er du i utsagnet over?	1	2	3	4	5	6	7	
Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnet over (dvs. om din innsikt)?	1	2	3	4	5	6	7	

#### 9.25 Jeg har dyp innsikt i de ulike hensyn som kontaktpersonen må ta når det gjelder samordning av ulike aktiviteter i sin organisasjon.

	Helt uenig							Helt enig
Hvor enig er du i utsagnet over?	1	2	3	4	5	6	7	
Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnet over (dvs. om din innsikt)?	1	2	3	4	5	6	7	

## Kryssforståelse (del 2)

Nedenfor bes du om å vurdere kontaktpersonens forståelse av din måte å tenke på. For hvert utsagn blir du spurt om din vurdering av dette spørsmålet, samt hva du tror er kontaktpersonens vurdering.

### 9.26 Kontaktpersonen har dyp innsikt i hvordan jeg vurderer endringer i rådende markedsforhold.

	Helt uenig				Helt enig			
Hvor enig er du i utsagnet over?	1	2	3	4	5	6	7	
Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnet over (dvs. om din innsikt)?	1	2	3	4	5	6	7	

### 9.27 Kontaktpersonen har dyp innsikt i hvordan jeg vurderer min bedrifts muligheter til å tilfredsstillere våre kunder.

	Helt uenig				Helt enig			
Hvor enig er du i utsagnet over?	1	2	3	4	5	6	7	
Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnet over (dvs. om din innsikt)?	1	2	3	4	5	6	7	

### 9.28 Kontaktpersonen har dyp innsikt i de ulike hensyn som jeg må ta når det gjelder samordning av ulike aktiviteter i vår organisasjon.

	Helt uenig					Helt enig	
Hvor enig er du i utsagnet over?	1	2	3	4	5	6	7
Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnet over (dvs. om din innsikt)?	1	2	3	4	5	6	7

### 9.29 Personlige relasjoner

Spørsmålene nedenfor omhandler ditt forhold til din kontaktperson i konsultentselskapet?

	Helt u enig				Helt enig			
Forestill deg at du står ovenfor en vanskelig personlig utfordring.	1	2	3	4	5	6	7	

Hvor sannsynlig er det at du vil diskutere denne utfordringen med din kontaktperson?							
Hvor sannsynlig er det at du ville tilbrakt en ledig ettermiddag med din kontaktperson?	1	2	3	4	5	6	7
Hvor forpliktet føler du deg ovenfor din kontaktperson for at hans/hennes virksomhet skal oppnå suksess?	1	2	3	4	5	6	7
Min kontaktperson bryr seg virkelig om meg og ikke bare min bedrift.	1	2	3	4	5	6	7

### 9.30 Kundens spesifikke investeringer

	Helt uendig			Helt endig			
Vi har foretatt betydelige investeringer i samarbeidet med dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7
Vi har foretatt betydelige endringer internt i bedriften som en del av samarbeidet med dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7
Vi har investert mye ressurser i opplæring som en følge av samarbeidet med dette konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7

### 9.31 Konsulentselskapets spesifikke investeringer

	Helt uendig			Helt endig			
Konsulentselskapet har måttet foreta betydelige investeringer i samarbeidet med vår bedrift.	1	2	3	4	5	6	7
Konsulentselskapet har måttet utvikle en rekke prosedyrer og rutiner som en del av samarbeidet med.	1	2	3	4	5	6	7
Vår bedrifts teknologiske standarder og normer har krevd betydelig tilpasning hos konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7

### 9.32 Kontrakten med konsulentselskapet

	Helt uendig			Helt endig			
Vi har spesifikke, detaljerte avtaler med dette konsulentselskapet	1	2	3	4	5	6	7

Vi har formelle avtaler som detaljert viser forpliktelsene til begge parter	1	2	3	4	5	6	7
Vi har detaljerte kontraktuelle avtaler med dette konsulentselskapet	1	2	3	4	5	6	7

### 9.33 Hva er varigheten av kontrakten avtalen (dvs. kontraktsperioden)?

- ☐ Varigheten er spesifisert, og kontrakten angir ingen muligheter for fornying av kontrakten
- ☐ Varigheten er spesifisert, og kontrakten angir mulighet for fornying av kontrakten
- ☐ Ingen tidsbegrensning, uten noen spesiell sluttdato.

### 9.34 Erfaring med kontrakter

Hva er din bedrifts erfaring med å forhandle, skrive og bruke formelle, skriftlige kontrakter?

	Helt uenig				Helt enig			
Vi har lang erfaring med å bruke formelle, skriftlige kontrakter.	1	2	3	4	5	6	7	
Vi har inngående ekspertise i å skrive formelle kontrakter.	1	2	3	4	5	6	7	
Vi har mange medarbeidere som har erfaring med å forhandle formelle, skriftlige kontrakter.	1	2	3	4	5	6	7	

### 9.35 Prosjektkompleksitet

Med utgangspunkt i følgende utsagn, hvor komplekst (innviklet/komplisert) er prosjektet med dette konsulentselskapet?

	Helt uenig			Verken enig eller uenig				Helt enig
Arbeidsoppgavene i dette prosjektet er svært komplekse (innviklede/kompliserte).	1	2	3	4	5	6	7	
Det er flere kontaktpunkter mellom vår bedrift og konsulentselskapet.	1	2	3	4	5	6	7	
Arbeidsoppgavene som inngår i dette prosjektet er svært avanserte.	1	2	3	4	5	6	7	

### 9.36 Uklar kvalitet

	Helt u enig								Helt e nig		
Det er vanskelig å avgjøre hvorvidt avtalte kvalitetsstandarder og spesifikasjoner blir fulgt.	1	2	3	4	5	6	7				
Det er vanskelig å avgjøre hvorvidt konsulentselskapet oppfyller alle løftene de har forpliktet seg til å holde.	1	2	3	4	5	6	7				
Evaluerings av dette konsulentselskapet innebærer at man må sjekke om de følger godkjente prosedyrer.	1	2	3	4	5	6	7				
Evaluerings av dette konsulentselskapet krever at vi må gjennomføre omfattende inspeksjoner.	1	2	3	4	5	6	7				

### 9.37 Opportunisme

	Helt u enig								Helt e nig		
Til tider feilinformerer dette konsulentselskapet om visse ting for å beskytte eller fremme egne interesser.	1	2	3	4	5	6	7				
Dette konsulentselskapet lover noen ganger å gjøre ting uten faktisk å følge dette opp senere.	1	2	3	4	5	6	7				
Dette konsulentselskapet prøver noen ganger å bryte uformelle avtaler for å fremme egne interesser.	1	2	3	4	5	6	7				
Dette konsulentselskapet utnytter noen ganger uventede hendelser for å oppnå bedre betingelser fra oss.	1	2	3	4	5	6	7				

### 9.38 Industriedynamikk

	Helt u enig								Helt e nig		
I løpet av de siste 5 årene har våre kunders behov endret seg betraktelig.	1	2	3	4	5	6	7				
I løpet av de siste 5 årene har etterspørselen etter våre produkter/tjenester vært uforutsigbar.	1	2	3	4	5	6	7				
I løpet av de siste 5 årene har vår industri endret seg betraktelig.	1	2	3	4	5	6	7				

---

I løpet av de siste 5 årene har det vært veldig vanskelig å forutse den teknologiske utviklingen.

1   2   3   4   5   6   7

---

### 9.39 Hva beskriver best din nåværende stilling

- ☐ Rådgiver
- ☐ Analytiker
- ☐ Utvikler
- ☐ Leder
- ☐ Selger
- ☐ Annet (Respondent vil få skrive hvilket yrke vedkommende har)

### 9.40 Antall ansatte

Omtrent \_\_\_\_\_ ansatte

### 9.41 Omsetning

Omtrent, hvor stor er omsetningen i din bedrift?

Omtrent \_\_\_\_\_ NOK

### 9.42 Din deltakelse

	Helt u enig			Helt enig			
Hvor involvert er du personlig i din bedrifts forhold til dette konsulentselskapet? 1 = minimalt involvert, 7 = svært involvert	1	2	3	4	5	6	7
Hvor godt informert er du generelt om din bedrifts forhold til dette konsulentselskapet? 1 = dårlig informert, 7 = svært godt informert.	1	2	3	4	5	6	7

---

### 9.43 Ønsker du å få en rapport evt. delta på et foredrag med resultatet fra denne studien?

Tusen takk for din deltakelse i undersøkelsen!